

FORMACIÓN A DISTANCIA Y CON CAMPUS VIRTUAL



# MÁSTER DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS FAMILIARES

**FUNIBER**   
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA



Universidad  
de León  
(España)



Centro Panamericano  
de Estudios Superiores  
(México)



## Sedes FUNIBER



### ESPAÑA (OFICINA CENTRAL):

Paseo García Faria nº 29  
08005 Barcelona  
Teléfono: (34) 902 11 47 99  
Fax: (34) 902 19 76 58  
E-mail: [funiber@funiber.org](mailto:funiber@funiber.org)

### PORTUGAL:

#### INSTITUTO PIAGET

Av. João Paulo II, Lote 544, 2º  
1900-726 Lisboa - Portugal  
Teléfono: (351) 218 316 533  
Fax: (351) 218 316 504  
E-mail: [portugal@funiber.org](mailto:portugal@funiber.org)

### CABO VERDE:

**UNIVERSIDADE JEAN PIAGET DE CABO VERDE**  
Campus Universitário Cidade da Praia  
Caixa Postal 775 Palmarejo Grande - Cidade da Praia  
Tel: 00 238 2609000  
Fax: 00 238 2609020  
E-mail: [caboverde@funiber.org](mailto:caboverde@funiber.org)

### ITALIA:

#### UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

Dipartimento di Biochimica, Biologia e Genetica - Facoltà di Medicina  
Via Breccie Bianche - Monte D'Ago. 60131 Ancona  
Teléfono: (39) 071 2204160  
Fax: (39) 071 2204123  
E-mail: [univpm@funiber.org](mailto:univpm@funiber.org)

### ANGOLA:

#### UNIVERSIDADE JEAN PIAGET DE ANGOLA

Campus Universitário de Viana  
Bairro Capalanka - Viana, 10365 Brito Godins, Angola  
Tel: 00 244 92301148  
Fax: 00 244 2290872  
E-mail: [angola@funiber.org](mailto:angola@funiber.org)

### MOZAMBIQUE:

#### UNIVERSIDADE JEAN PIAGET DE MOÇAMBIQUE

Campus Universitário da Beira  
Inhamizua - Moçambique  
Tel. 00 258 23346200  
Fax. 00 258 23346201  
E-mail: [mozambique@funiber.org](mailto:mozambique@funiber.org)

**ARGENTINA:**

Avda. Rivadavia 2206, 2º A  
(C1034ACO) - Buenos Aires  
Teléfono: (54-11) 4953 1083  
Fax: (54-11) 4953 1044  
E-mail: [argentina@funiber.org](mailto:argentina@funiber.org)

**BRASIL (ESCRITÓRIO FLORIANÓPOLIS):**

Rua Vento Sul, nº. 126 - Campeche - Florianópolis -  
SC - Brasil - CEP 88063-070  
Telefone: (+55) 48 3239 0000  
Fax: (+55) 48 3239 0002  
E-mail: [brasil@funiber.org](mailto:brasil@funiber.org)

**CHILE:**

Arzobispo Larraín Gandarillas, 70. Ex. 260  
Comuna Providencia. Santiago de Chile  
Teléfono: (56-02) - 928 97 00  
Fax: (56-02) 341 75 19  
E-mail: [chile@funiber.org](mailto:chile@funiber.org)

**COSTA RICA:**

Curridabat del Indoor Club 25 oeste, 75 norte Casa 4 A,  
Urbanización la Alameda  
Teléfono: (50-6) 280 45 22  
Fax: (50-6) 234 56 22  
E-mail: [costarica@funiber.org](mailto:costarica@funiber.org)

**GUATEMALA:**

10 Avenida 15 - 82, Zona 10  
Guatemala, Ciudad  
Telefax: (502) 2337 4949 / (502) 2366 5998  
E-mail: [guatemala@funiber.org](mailto:guatemala@funiber.org)

**MÉXICO (OFICINA MÉXICO D.F.):**

Wisconsin, 38 Colonia Nápoles  
Delegación Benito Juárez  
C.P. 03810 México D.F.  
Teléfono: (52-555) 523 90 54  
Fax: (52-555) 523 94 42  
E-mail: [mexico@funiber.org](mailto:mexico@funiber.org)

**MÉXICO (OFICINA CHIAPAS):**

2a. Norte Ote. No.466  
Col. Centro CP. 29000  
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.  
Tel. (961) 61 36904  
Fax. (961) 61 31354  
Celular. (045) 961 17 76925  
E-mail: [chiapas@funiber.org](mailto:chiapas@funiber.org)

**PANAMÁ:**

Consejo de Rectores de Panamá  
Edificio 868, 2º Piso. Albrook  
Ciudad de Panamá.  
Teléfono: (507) 315 06 96  
Fax: (507) 315 09 63  
E-mail: [panama@funiber.org](mailto:panama@funiber.org)

**BOLIVIA:**

Calle Bumberque Nro. 361  
Santa Cruz, Bolivia  
Teléfono: (591-3) 339 8527  
Fax: (591-3) 339 8528  
E-Mail: [bolivia@funiber.org](mailto:bolivia@funiber.org)

**BRASIL (OFICINA MANAUS):**

Av. Joaquim Nabuco, nº. 2503 - Centro -  
Manaus - AM - Brasil - CEP 69013-000  
Telefone/Fax: (+55) 92 3622 3029  
E-Mail: [amazonas@funiber.org](mailto:amazonas@funiber.org)

**COLOMBIA:**

Calle 39 A # 19-18  
La Soledad - Bogotá  
Teléfono: (57-1) 285 35 33  
Fax: (57-1) 288 44 23  
E-mail: [colombia@funiber.org](mailto:colombia@funiber.org)

**ECUADOR:**

Ciudadela Kennedy Norte.  
Calle Jerónimo Avilés y Miguel H. Alcívar.  
Manzana 405. Solar 13. 1er piso. Guayaquil  
Telefax: (593) 4-2682721 / (593) 4-2682723  
(593) 4-2683421  
E-mail: [ecuador@funiber.org](mailto:ecuador@funiber.org)

**HONDURAS:**

9 y 10 calle 22 y 23 avenida Número 95 Colonia Trejo  
San Pedro Sula. Honduras  
Teléfono: (00 504) 5535179  
E-mail: [honduras@funiber.org](mailto:honduras@funiber.org)

**MÉXICO (OFICINA GUADALAJARA):**

Av. Niños Héroes # 2285 interior 111  
Col. Moderna C.P. 44190 Guadalajara - Jalisco.  
Teléfono: 01 (33) 3679 4351  
ext. 1111 y 1112  
E-mail: [guadalajara@funiber.org](mailto:guadalajara@funiber.org)

**NICARAGUA**

Km. 5 Carretera a Masaya, del Colegio Teresiano 1C al  
este, Casa No. 130 Planes de Altamira  
Managua - Nicaragua  
Tel: (505) 22702646  
E-mail: [nicaragua@funiber.org](mailto:nicaragua@funiber.org)

**PARAGUAY:**

Avda. Santa Teresa N° 2629 c/ Denis Roa  
Barrio Ycuá Satí  
Asunción, Paraguay C.P 1824  
Telefax: (+595) (21) 604 011  
Móvil: (0981) 968 928 y (0976) 957 022  
E-mail: [paraguay@funiber.org](mailto:paraguay@funiber.org)

**PERÚ:**

Calle Chimu Capac 163.  
Urbanización Los Rosales  
Surco - Apartado 33 055, Lima 33  
Teléfono: (51-1) 448 02 00  
Fax: (51-1) 273 38 08  
E-mail: [peru@funiber.org](mailto:peru@funiber.org)

**REPÚBLICA DOMINICANA:**

Calle Jacinto Ignacio Mañón N° 41  
Plaza Nuevo Sol - Local 20-B  
Ensanche Paraiso. Santo Domingo  
Teléfono: (809) 540 4720  
Fax: (809) 616 0501  
E-mail: [republica.dominicana@funiber.org](mailto:republica.dominicana@funiber.org)

**USA:**

Bryant Park. 1440 Broadway 23rd floor.  
NY, NY 10018  
Teléfonos: (1) 646 383 7291 / (1) 866 877 9857 / (1) 646 383 4716  
E-mail: [usa@funiber.org](mailto:usa@funiber.org)

**PUERTO RICO:**

Calle José A. Cedeño, #521, Arecibo, PR 00612  
Postal: P.O.Box 1304  
Teléfono: (1-787) 878-2121  
Fax: (1-787) 878-2124  
E-mail: [puertorico@funiber.org](mailto:puertorico@funiber.org)

**URUGUAY:**

Cnel. Brandzen 1956, oficina 901 - Edificio Cosmos  
11200 Montevideo, Uruguay  
Teléfono: (598-2) 409 49 62  
Fax: (598-2) 409 49 62  
E-mail: [uruguay@funiber.org](mailto:uruguay@funiber.org)

**VENEZUELA:**

Av. Fco de Miranda, Centro Lido  
Torre D, Piso 4, Local 41 HQ  
Caracas - Chacao, 1060  
Venezuela  
PBX: 0212 762 25 24  
E-mail: [venezuela@funiber.org](mailto:venezuela@funiber.org)



# ÍNDICE

## ... MÁSTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS FAMILIARES

<b>1.</b>	Introducción .....	1
<b>2.</b>	Importancia de una formación graduada en Dirección Estratégica de Empresas Familiares .....	3
<b>2.1.</b>	Equilibrar la comprensión entre habilidades y herramientas .....	4
<b>2.2.</b>	Comprender la existencia de la globalización .....	4
<b>2.3.</b>	Asumir y aprovechar las nuevas tecnologías .....	4
<b>3.</b>	Máster en Dirección Estratégica de Empresas Familiares .....	5
<b>3.1.</b>	Conceptos centrales: Dirección Estratégica de Empresas Familiares .....	5
<b>3.2.</b>	Objetivos, destinatarios y requisitos para aprobar .....	7
<b>3.3.</b>	Grado a obtener .....	8
<b>3.4.</b>	Dirección académica y profesorado .....	8
<b>3.5.</b>	Estructura del Máster .....	9
<b>4.</b>	Especialización/ Extensión Universitaria .....	20
<b>4.1.</b>	Especialización en Nuevas Herramientas para la Gestión de Empresas Familiares .....	20
<b>4.2.</b>	Titulación .....	21
<b>5.</b>	Formación global .....	22
<b>5.1.</b>	Elementos formativos para una educación en la sociedad de la información y de las comunicaciones .....	22
<b>5.2.</b>	Modelo educativo integral .....	23
<b>5.3.</b>	Metodología de estudio y aprendizaje en el Campus Virtual .....	24



---

# MÁSTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS FAMILIARES

## 1. Introducción

La dirección y gestión de empresas familiares es una tarea compleja que requiere de sus directivos una amplia gama de conocimientos que permitan gestionar las actividades diarias de una organización de esta naturaleza, tener una visión estratégica de medio y largo plazo, para lograr los objetivos planteados. Esto sería imposible si no se poseen las habilidades necesarias.

En el caso de las empresas familiares la complejidad de las actividades de los directivos se suma a la necesidad de comprender las relaciones y cuestiones relativas a la empresa, la familia y la propiedad. El **Máster en Dirección Estratégica de Empresas Familiares (MDEEF)** es una oportunidad para desarrollar todos los conocimientos, conceptos, habilidades, técnicas y herramientas necesarios para gestionar y dirigir una empresa. Además aporta un conjunto de conocimientos específicos de la empresa familiar, que permite un avance en la comprensión y gestión de esas organizaciones.

La importancia de las empresas familiares en las economías mundiales, de por sí, ya genera la necesidad de estudiarlas de modo más profundo. Datos estadísticos indican que en el ámbito mundial las empresas familiares representan 60% del total de empresas y generan empleos para más de 100 millones de personas. En el caso latinoamericano la presencia de las empresas familiares es aún más numerosa y ese porcentaje sube hasta un 90% del total de empresas.

En el contexto de la empresa familiar es importante destacar la alta tasa de mortalidad durante los períodos de cambios generacionales y la idea ampliamente divulgada de que esas empresas no perduran a la tercera generación. Son estas razones por las que se hace necesario prestar una atención especial desde el contexto de las escuelas de formación y por lo cual han de realizarse programas de formación a directivos de estas empresas. Existen varios ejemplos que demuestran la existencia de empresas familiares centenarias y exitosas reconocidas internacionalmente. Algunas estadísticas indican que 25% de las 100 primeras empresas del mundo son familiares.

El **MDEEF** pretende promover la comprensión de la realidad de las empresas familiares, mejorando su gestión a través del conocimiento de sus características y particularidades y el uso de herramientas, técnicas difundidas y utilizadas por las organizaciones familiares de éxito.

En el **MDEEF** la articulación del conocimiento teórico, con el análisis de casos prácticos y ejercicios, proporcionará al participante las habilidades y conocimientos necesarios para la gestión de las empresas familiares.

Al final del **MDEEF** los participantes serán capaces de:

- ◆ Desarrollar las funciones de Dirección de Empresas Familiares aplicando las habilidades aprendidas en el curso.
- ◆ Comprender las particularidades de las Empresas Familiares y gestionar las relaciones Empresa – Familia – Propiedad.
- ◆ Proponer ideas y soluciones a los problemas presentados en las Empresas Familiares, logrando la perdurabilidad de las mismas.
- ◆ Conocer y utilizar las herramientas más modernas en el ámbito de la gestión de las Empresas Familiares.
- ◆ Aplicar las capacidades y habilidades desarrolladas en el programa, posibilitando una visión estratégica global de la gestión de las empresas familiares.
- ◆ Conocer y desarrollar habilidades directivas necesarias para la dirección de empresas familiares.
- ◆ Conocer otros aspectos generales para la gestión integral de la empresa familiar como: la gestión del medio ambiente, calidad y los proyectos empresariales.

El **MDEEF** está destinado a empresarios, directivos, miembros de la familia empresaria y profesionales vinculados al mundo de las Empresas Familiares. También está dirigido a recién titulados universitarios que deseen adquirir conocimientos sobre la Dirección de Empresas Familiares.

El **MDEEF** posibilita que sus participantes puedan desarrollar sus actividades dentro del campo de la Dirección y Gestión de las Empresas Familiares, en cualquier nivel de mando así como capacitar personas no directamente relacionadas con la gestión de las empresas familiares, pero que tengan algún tipo de interés en el tema, como familiares y accionistas no directivos, además de consultores, docentes e investigadores.

El **MDEEF** considera esencial la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (NTIC) como parte esencial de la formación de directivos de empresas familiares y como parte de su futuro trabajo profesional. En este sentido las NTIC se usan en el **MDEEF** para potenciar, enriquecer y aumentar el poder explicativo de los docentes y ampliar el aprendizaje de los educandos.

Para esto, las NTIC integran el proceso formativo en un continuo aprender-haciendo y además se integran como parte del conocimiento a adquirir, siendo así en ambos sentidos un medio eficaz de docencia y aprendizaje, trasladando las tecnologías a métodos de enseñanza y de gestión educativa, pero también como una herramienta de gestión de los propios proyectos finales a desarrollar por parte de los estudiantes.

En el MDEEF el participante podrá decidir entre la elaboración de un Trabajo de Tesis, dónde podrá desarrollar un tema relevante escogido durante el curso, o la elaboración de un Plan de Empresa. En ambos casos el participante tendrá la oportunidad de aplicar los conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas obtenidos durante el MDEEF y aplicarlos a un trabajo de conclusión de curso.

El alumno podrá combinar los conocimientos teóricos, con las experiencias reales en actividades individuales y grupales mediante evaluaciones virtuales, ejercicios prácticos, proyectos y estudio de casos, usando un Campus Virtual que permite conjugar el estudio individual con el trabajo no-presencial tanto colaborativo como cooperativo.

## 2. Importancia de una formación graduada en Dirección Estratégica de Empresas Familiares

Las empresas familiares sufren doble riesgo. El primero es el riesgo empresarial normal de todas las empresas (problemas de planificación, falta de capital, deficiencias en general, etc.). Además la existencia de una familia propietaria vinculada a una actividad empresarial genera otros riesgos por la existencia de lazos emocionales que pueden afectar la gestión de la empresa.

Los directivos de empresas familiares en muchos casos poseen una elevada experiencia en la gestión de éstas, pero esto no es suficiente ya que existen otras dificultades y problemáticas que aún persisten en este tipo de organización y en muchos casos se debe a un bajo nivel de formación en temas que son esenciales para la dirección de éstas.

Dotar a los directivos de empresas familiares de conocimientos y habilidades específicos en el tema, así como proporcionar una visión global del *management*, es de fundamental importancia para garantizar la supervivencia de esas organizaciones. Los estudios sobre empresas familiares son relativamente recientes y el primer artículo publicado sobre el tema data de los años 80. Sin embargo, ha ocurrido una evolución en el conocimiento sobre las empresas familiares, lo que genera un campo de conocimiento amplio y diverso que requiere conocimientos, habilidades y capacidades.

Además el campo de la dirección de empresas ha evolucionado hoy en día hacia un cuerpo de conocimiento amplio y diverso que requiere conjugar y entender la gestión desde tres ópticas:

- ♦ Conocimiento amplio de la gestión y dirección de empresas.
- ♦ Habilidades y competencias para superar los problemas propios y singulares de las empresas familiares.
- ♦ Capacidades para enfrentar escenarios que involucran temas distintos y que abordan otros aspectos de la gestión de las empresas familiares.

FUNIBER aprovechando toda su experiencia y conocimiento en formación de personas, provee un programa formativo que se integra en un cuerpo temático riguroso, completo y coherente. Esta formación añade 3 elementos de valor añadido que son fundamentales en un programa de formación para profesionales:

- ◆ Equilibrar la comprensión entre habilidades y herramientas.
- ◆ Comprender la existencia de la globalización.
- ◆ Asumir y aprovechar las nuevas tecnologías.

## 2.1. Equilibrar la comprensión entre habilidades y herramientas

Un profesional del sector debe conocer las herramientas tecnológicas dispuestas para este fin y manejar todos los “lenguajes” necesarios para poder interactuar y coordinar las diferentes áreas que intervienen en la gestión de empresas familiares. A ello debe sumarse la compleja relación que todo profesional debe asimilar: la rapidez de los cambios, la diversidad de las tecnologías, formación teórica y práctica, abstracta y concreta, todo orientado a facilitar al máximo el desarrollo del proyecto y de sus áreas de incumbencia, respondiendo a la compleja ecuación: menores riesgos y costos, y mayor calidad, así como las habilidades para estar aprendiendo e informándose continuamente.

Por ello, el programa MDEEF funde adquisición de habilidades dentro del estudio aplicado de herramientas de gestión y dirección de empresas familiares usando metodologías de formación de directivos adecuadas. Este aprender-haciendo es hoy en día la esencia de la formación en este ámbito.

## 2.2. Comprender la existencia de la globalización

La globalización demanda profesionales con una formación de nivel, igual o superior a los estándares establecidos por instituciones y organismos internacionales, que les permita la resolución inmediata de los problemas vinculados a la gestión empresarial, la gestión en el marco de la internacionalización de la empresa familiar, así como de los perfiles de sus directores y profesionales de cara al nuevo siglo.

Por ello el programa MDEEF se orienta al trabajo en equipos para la gestión empresarial en modalidad virtual con prácticas que promueven el trabajo compartido. Esto permite al estudiante sensibilizarse sobre la globalización al comprender la importancia de las comunicaciones mediadas por NTIC y que hoy en día es la base de la función directiva, uniendo experiencias de trabajo de grupos de personas situadas en sitios distantes y cuya comunicación demanda intensos y complejos procesos de interacción humana no-presencial.

## 2.3. Asumir y aprovechar las nuevas tecnologías

Las nuevas tecnologías son un eje en la integración y apoyo de los esfuerzos de las diferentes prácticas de la gestión empresarial. Por esto, los ejecutivos de las empresas familiares deben reconocer el rol de las nuevas tecnologías como herramientas propias de la gestión empresarial. En este sentido, se hace indispensable la incorporación de tecnología informática, ya no sólo para articular en el aprendizaje, sino

además, para entrenar a los profesionales en el uso y aprovechamiento de estas herramientas para su futura labor profesional.

Por ello el programa MDEEF usa las NTIC como parte del proceso formativo donde, mediante acciones formativas realizadas en el Campus Virtual, el estudiante aprende a través de casos prácticos, foros de debate y chats como herramientas para el trabajo colaborativo, entre otras, que constituyen la base de los procesos de aprendizaje, entendidos como procesos de generación de conocimientos compartidos.

## 3. Máster en Dirección Estratégica de Empresas Familiares

### 3.1. Conceptos centrales: Dirección Estratégica de Empresas Familiares

La comprensión de la realidad de las empresas familiares implica conocer las cuestiones relativas a la coexistencia de tres dimensiones: Propiedad, Empresa y Familia. En el periodo de la fundación de la empresa familiar, normalmente el fundador-empresario desarrolla tres papeles: **propietario**, **gerente** y **padre**. Con el crecimiento de la empresa y de la familia, surgen conflictos que si no están bien gestionados, pueden implicar problemas para el futuro de la empresa, para lo cual se hace necesario conocer las siguientes dimensiones:

- ♦ **Dimensión Propiedad:** en las empresas familiares en la primera generación, la propiedad y la gestión suelen estar en manos del fundador, a partir de la segunda generación, pueden surgir los primeros conflictos relativos a la propiedad. La existencia de accionistas miembros de la familia que trabajen o no en la empresa, implica una fuente de problemas. Estos accionistas, directivos y no directivos, normalmente tienen visiones y expectativas distintas de la empresa familiar, como por ejemplo, las exigencias en cuanto a la rentabilidad y el reparto de dividendos. Así que es imprescindible para el directivo de la empresa familiar estar atento a las necesidades y exigencias de los accionistas activos y pasivos.
- ♦ **Dimensión Familia:** las familias y las empresas tienen valores distintos que suelen ser contradictorios. Valores como la igualdad entre los miembros de la familia y la ayuda a los que más necesitan, normalmente son contradictorios con la manera de dirigir una empresa, en donde es más importante los méritos y los resultados alcanzados por la persona. En las empresas familiares que aún no están profesionalizadas, la existencia de lazos afectivos puede influir de manera directa en la gestión empresarial, lo cual debe ser evitado. Eso puede generar una serie de conflictos familiares, como, por ejemplo, la necesidad de regular la entrada de miembros de la familia en la empresa, la necesidad de formación y preparación de los miembros de la familia para trabajar en la empresa, la existencia de conflictos entre generaciones, el proceso de sucesión, etc. Todas esas son cuestiones que deben ser gestionadas, con la finalidad de lograr la continuidad de la empresa familiar.
- ♦ **Dimensión Empresa:** la competencia existente en el mundo empresarial exige que los directivos estén preparados y en constante actualización para lograr los objetivos planteados. Al igual que en

todas las empresas, en las empresas familiares se presenta la necesidad de garantizar la supervivencia, de asegurar el futuro y las exigencias de profesionalización de la empresa. Son retos que deben ser buscados por los directivos y que deben ser perseguidos en la gestión diaria. Sin embargo, para garantizar el éxito y la perdurabilidad no es suficiente comprender las características y cuestiones relativas a la empresa familiar. Los directivos también deben estar atentos a los siguientes aspectos:

- 1) Los cambios constantes que sufren los entornos de las organizaciones y el aumento de la competitividad en los mercados globalizados, impactan en todas las empresas de forma distinta. Por eso, existe la necesidad de que los directivos de las empresas familiares tengan una serie de conocimientos generales y comunes a todas las empresas.
- 2) Los cambios ocurridos en los últimos años en la sociedad y en el mundo de las empresas, generan la necesidad de estar conscientes de las nuevas demandas en las organizaciones, como es el caso de las cuestiones éticas, medioambientales, tecnológicas, calidad, internacionalización, entre otros temas.

El MDEEF reúne todos estos aspectos, brindando al participante una formación integral, desarrollando capacidades, habilidades y conocimientos para gestionar y dirigir las Empresas Familiares en el contexto internacional actual.

El MDEEF está dividido en tres partes temáticas e integradas. La primera permite una visión general de la **Dirección, Organización y Gestión de la Empresa Familiar** tratando de temas como la Dirección y Planificación Estratégica; Administración y Dirección de Empresas; Control y Gestión de Costes; Economía; Dirección de Finanzas; Gestión Estratégica de Recursos Humanos; Gestión y Dirección de Operaciones; Logística; Marketing y Gestión Comercial; e-Business y su Integración con los Sistemas Corporativos de Gestión.

En una segunda parte serán analizadas las Nuevas herramientas para la dirección de la Empresa Familiar, tratando temas como: Conceptos y Características de las Empresas Familiares; Clima y Cultura Organizacional; Sucesión y Continuidad en la Empresa Familiar; La Profesionalización de la Empresa Familiar; Estructura y Órganos de Gobierno; El Protocolo Familiar; La Gestión de la Propiedad en la Empresa Familiar; Factores Clave de Éxito en la Empresa Familiar; Creación e Internacionalización de Empresas Familiares; El enfoque sistémico aplicado al conflicto en la Empresa Familiar y Aspectos Legales Básicos de la Empresa Familiar.

La tercera parte, **Aspectos Globales para la Gestión de la Empresa Familiar**, presenta algunos de los retos que los directivos de las empresas familiares deben plantearse en los próximos años: Técnicas de Dirección y Liderazgo; Técnicas de Dirección de Equipos de Trabajo; Técnicas de Resolución de Conflictos y Negociación; Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional; Ética Empresarial y Responsabilidad Social Corporativa.

De esa manera, este conjunto de conocimientos proporcionará al participante del curso de MDEEF una amplia visión de la Dirección de las Empresas Familiares.

## 3.2. Objetivos, destinatarios y requisitos para aprobar

### 3.2.1. Objetivo general

Formar profesionales con una visión global y estratégica de la dirección de la empresa familiar dotando al participante de las herramientas y técnicas más avanzadas para el éxito y perdurabilidad de las empresas familiares.

### 3.2.2. Objetivos particulares

- ☞ Desarrollar las funciones de Dirección de Empresas Familiares aplicando las habilidades aprendidas en el curso.
- ☞ Comprender las particularidades de las Empresas Familiares y gestionar las relaciones Empresa-Familia-Propiedad.
- ☞ Proponer ideas y soluciones a los problemas presentados en las Empresas Familiares, logrando la perdurabilidad de las mismas.
- ☞ Conocer y utilizar las herramientas más modernas en el ámbito de la gestión de las Empresas Familiares.
- ☞ Aplicar las capacidades y habilidades desarrolladas en el curso, posibilitando una visión estratégica global de la gestión de las empresas familiares.
- ☞ Conocer y desarrollar habilidades directivas necesarias para la dirección de empresas familiares.
- ☞ Conocer otros aspectos generales para la gestión integral de la empresa familiar: medio ambiente, calidad, gestión de proyectos.

### 3.2.3. Destinatarios

El **MDEEF** está destinado a empresarios, directivos, miembros de la familia empresaria y profesionales vinculados al mundo de las Empresas Familiares, así como a recién titulados universitarios que deseen adquirir conocimientos sobre la Dirección de Empresas Familiares.

También la amplitud de contenidos y la didáctica utilizada permite que el **MDEEF** pueda habilitar personas no directamente relacionadas con la gestión de las empresas familiares, pero que tengan algún tipo de interés en el tema, como: familiares, accionistas no directivos, asesores, consultores, docentes e investigadores.

### 3.2.4. Requisitos para aprobar

Aprobar todas las actividades evaluadas y exigidas, así como el proyecto final de tesis.

### 3.2.4.1. Actividades

Las actividades evaluadas incluyen:

- ♦ Resolución de exámenes virtuales.
- ♦ Desarrollo de casos y ejercicios prácticos.
- ♦ Desarrollo de un plan estratégico de empresa siguiendo la metodología indicada.
- ♦ Redacción de monografías sobre temas de investigación.

### 3.2.4.2. Tesis Final de Máster

Desarrollo de la tesis final del Máster, con seguimiento y correcciones por parte de los Consultores Académicos y, excepcionalmente, profesores invitados de manera puntual.

## 3.3. Grado a obtener

La aprobación exitosa (actividades y tesis) del programa MDEEF permitirá obtener el grado de<sup>1</sup>:

**MÁSTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE  
EMPRESAS FAMILIARES**

## 3.4. Dirección académica y profesorado

### Dirección Académica

- Dr. José Manuel Figueroa González. Director del Área de Organización Empresarial, Desarrollo Directivo y RRHH de FUNIBER.
- Dra. Cristina Hidalgo González. Profesora Titular de la Universidad de León.
- Dr. Ramón Alzate Sáez de Heredia. Catedrático de Psicología de la Universidad del País Vasco.
- Ms. Andrea Gutiérrez Jiménez. Psicóloga Clínica y Educativa. Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colombia. Máster en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento, Universidad de León, España. Coordinadora General del Máster en Dirección Estratégica de Empresas Familiares de FUNIBER.

---

1. El alumno recibirá el Título otorgado por la universidad donde se haya matriculado con el patrocinio de la Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER).

## Profesores y Autores

- Dr. Santos Gracia Villar. Doctor en Ingeniería Industrial. Profesor de la Universidad Politécnica de Cataluña, España.
- Dra. Margarita González Benítez. Profesora del Departamento de Proyectos de Ingeniería de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC).
- Dr. Alfonso Cornella Solans. Director de la Revista Infonomía.
- Dr. Alberto Jorge Acosta. Profesor asociado de la Escuela de Alta Dirección y Administración - EADA.
- Dr. Joaquín Ordieres Meré. Catedrático de la Universidad de la Rioja. Departamento de Proyectos.
- Dr. Christian A. Estay Niculcar. Dr. en Proyectos de Innovación Tecnológica. Profesor de la Universidad Santa María - Campus Guayaquil, Ecuador. Director de FUNIBER en Ecuador.
- Dr. Jesús Arzamendi Sáez de Ibarra. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico Educativo, Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación. Universidad del País Vasco (UPV).
- Dra. Águeda García Carrillo. Investigadora del Departamento de Proyectos de Ingeniería de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC).
- Ms. Andrea Gutiérrez Jiménez. Psicóloga Clínica y Educativa. Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colombia. Máster en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento, Universidad de León, España. Coordinadora General del Máster en Dirección Estratégica de Empresas Familiares de FUNIBER.

## 3.5. Estructura del Máster

### 3.5.1. Bloques

El MDEEF tiene una estructura curricular basada en 4 bloques o áreas, con una carga lectiva de 940 horas y una duración de dos años:

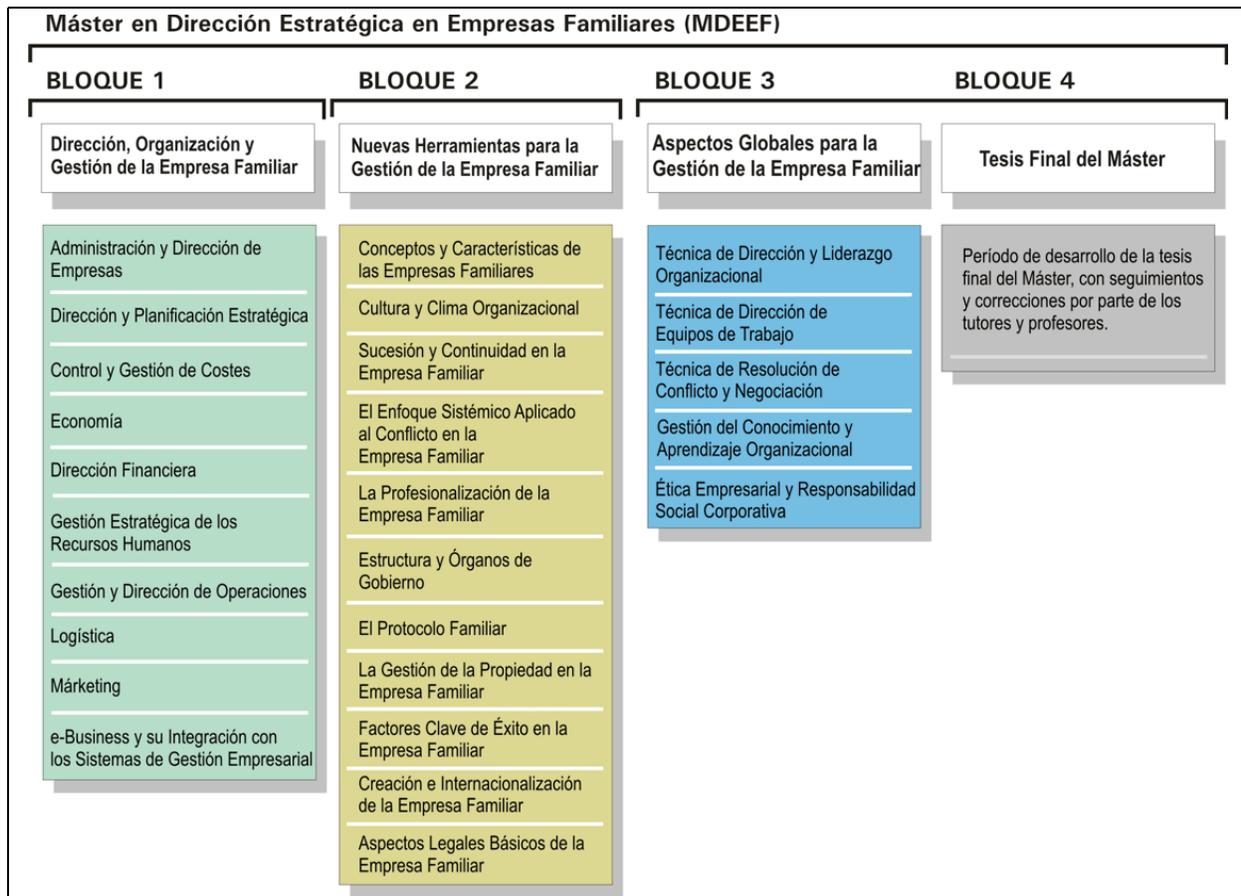
- ♦ Bloque 1: Dirección, Organización y Gestión de la Empresa Familiar.
- ♦ Bloque 2: Nuevas Herramientas para la Dirección de la Empresa Familiar.
- ♦ Bloque 3: Aspectos Globales para la gestión de la Empresa Familiar.
- ♦ Bloque 4: Tesis Final de Máster y/o Plan de Empresa.

Cada bloque está perfectamente definido y ordenado pedagógicamente. Los dos primeros corresponden al primer año, y los dos siguientes al segundo.

Estos bloques siguen una secuencia que facilita la comprensión del proceso de dirección estratégica de empresas familiares. Luego de cumplir con todas las exigencias académicas evaluadas en las primeras 3 partes, se sigue con la 4, cuya realización exitosa permitirá obtener el grado de Máster.

### 3.5.2. Asignaturas y temas

Cada parte está compuesta de asignaturas, independientes entre sí y estructuradas según un orden pedagógico lógico que facilita la comprensión de los temas de menor a mayor complejidad. Cada asignatura está dividida en temas. Cada tema incluye material impreso que se debe estudiar para responder a los tests y trabajos, entre otras actividades. Cada asignatura incluye trabajo no presencial que el alumno debe cumplir según exigencias de los temas tratados a través del campus virtual.



### 3.5.3. Sistema de créditos

Cada fase posee una cantidad de créditos. Siguiendo la normativa española, un crédito corresponde a 10 horas, con lo cual los créditos por bloque son:

	CRÉDITOS EN ESPAÑA	DURACIÓN EN MESES	HORAS
Bloque 1	36	8	360
Bloque 2	32	7	320
Bloque 3	16	6	160
Bloque 4	10	3	100
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>24</b>	<b>940</b>

### 3.5.4. Duración del Máster

La duración es de 2 años, y 84 créditos de asignaturas y 10 créditos de tesis, que se cursarán a lo largo de un programa a entregar por la Dirección Académica del Curso. Respecto a la distribución del tiempo se establece que:

- ♦ La flexibilidad del seguimiento en la enseñanza a distancia permite aumentar o reducir este período; no obstante, se exigirá permanecer en el Curso en un período comprendido en un mínimo y máximo. Este período será contabilizado desde la fecha de matriculación hasta la fecha de recepción del último trabajo de evaluación, Tesis Final de Máster.
- ♦ La duración de los estudios estará marcada por la agenda de trabajo que se entregue al inicio de las actividades.

### 3.5.5. Bloque 1: Dirección, Organización y Gestión de la Empresa Familiar (36 créditos)

#### 3.5.5.1. Características

Esta parte pretende dar una formación general en cuanto a los aspectos que se deben tener en cuenta en la gestión y dirección de una empresa familiar. Su contenido ayudará a comprender, conocer y dominar los elementos básicos (contable, financiero, marketing, operaciones, RRHH y estrategia empresarial) de la gestión necesarios para la dirección de la empresa familiar.

#### 3.5.5.2. Objetivo

Comprender, conocer y dominar los elementos básicos (contable, financiero, marketing, operaciones, RRHH y estrategia empresarial) de la gestión necesarios para la dirección de la empresa familiar.

### 3.5.5.3. Asignaturas y créditos

#	ASIGNATURA	HORAS	CRÉDITOS
1	Administración y Dirección de Empresas	40	4
2	Dirección y Planificación Estratégica	40	4
3	Control y Gestión de Costes	30	3
4	Economía	30	3
5	Dirección Financiera	40	4
6	Gestión Estratégica de Recursos Humanos	30	3
7	Gestión y Dirección de Operaciones	30	3
8	Logística	30	3
9	Marketing	40	4
10	e-Business y su Integración con los Sistemas Corporativos de Gestión	50	5
	<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>36</b>

### 3.5.5.4. Asignaturas

Este primer bloque tiene la característica de abordar las principales cuestiones relativas a la dirección y gestión de las empresas.

#### 1.- Administración y Dirección de Empresas

**Objetivos:** Introducir al alumno en los conceptos y técnicas de administración y dirección de empresas para comprender el significado, la naturaleza y el alcance de la función de administrar una empresa o gestionar uno de sus subsistemas.

**Contenido:** La empresa en contexto, Organización empresarial, Política, dirección y gestión empresarial, Integración Empresarial. Sociología, Economía y derecho en el entorno empresarial. Nueva economía y gestión internacional. Política económica, industrial y tecnológica, Desarrollo, consolidación, crecimiento y emprenduría de negocios.

#### 2.- Dirección y Planificación Estratégica

**Objetivos:** Desarrollar la planificación estratégica y generar una dirección con base en los objetivos estratégicos planificados. Entender la relación entre estructura y estrategia y cómo intervenir en esa relación.

**Contenido:** Estrategia. Dirección y Planificación Estratégica.

### 3.- Control y Gestión de Costes

Objetivos: Diagnosticar la situación y evolución económico-financiera de la empresa, mediante los diferentes métodos de cálculo de costes y técnicas para su control.

Contenido: Cálculo de costes de productos y servicios. Confección y control de presupuestos. Confección y control de planes financieros.

### 4.- Economía

Objetivos: Comprender los factores macroeconómicos que influyen en las empresas familiares. Dominar aspectos relacionados con la teoría económica, como el consumo, la inflación, la demanda y el PIB.

Contenido: Factores macroeconómicos. Entorno financiero. La teoría económica: el consumo, la inflación, la demanda y el PIB.

### 5.- Dirección Financiera

Objetivos: Conocer y comprender los fundamentos de Finanzas estratégicas.

Contenido: Contabilidad Financiera. Auditoría. Matemáticas Financieras. Estados Financieros. Financiación y Valoración de empresas. Valorización y Financiación de Inversiones. Análisis de Estados Financieros.

### 6.- Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Objetivos: Ofrecer una visión global del rol del director de Recursos Humanos en el siglo XXI, revisando las áreas de actividad de la gestión, y la integración a la estrategia empresarial.

Contenido: Se hace una panorámica sobre los efectos de la globalización en los RRHH, Panorámica de funciones de los directivos de RRHH, Las nuevas tecnologías en la Gestión de RRHH y los Sistemas de control de Gestión de RRHH.

### 7.- Gestión y Dirección de Operaciones

Objetivos: Entender el papel crítico de la Dirección de Operaciones en la consecución de los objetivos de la empresa. Entender lo que son los planes estratégicos, tácticos y operativos de la Dirección de Operaciones, diseñarlos e implementarlos. Identificar los parámetros para “competir” desde Operaciones. Conocer el “estado del arte” de la tecnología aplicada a la producción.

Contenido: Estrategias, planificación y control de la producción. Capacidad y planificación. MRP, JIT, y otros sistemas.

### 8.- Logística

Objetivos: Sentar las bases para que el alumno pueda, por sí mismo o mediante la subcontratación del servicio, realizar una gestión global de los procesos integrantes de la cadena logística, desde el

aprovisionamiento de las materias primas hasta la llegada del producto transformado al consumidor final, pasando por la gestión de almacén.

Contenido: Logística y Transporte. Operaciones de prestación de servicios. La gestión de stocks y almacenes. Distribución de mercancías.

## 9.- Marketing

Objetivos: Esta asignatura se orienta a comprender el funcionamiento del marketing y las ventas en la empresa, introduciendo los conceptos y técnicas de marketing y gestión comercial, y a comprender el significado, naturaleza y alcance de la función comercial.

Contenido: Principios y políticas de marketing. El proceso de compra y la comprensión del comportamiento del consumidor. Mercado-objetivo. Previsión de ventas. Marketing-mix: producto, precio, distribución y comunicación. Gestión comercial.

## 10.- e-Business y su Integración con los Sistemas Corporativos de Gestión

Objetivos: Ofrecer una visión general de los sistemas de gestión de la empresa SCM, ERP y CRM. Conocer el valor que tienen para un negocio las TIC's. Comprender el rol de las TIC en el comercio y en los negocios electrónicos. Conocer los conceptos necesarios para comprender la tecnología que da soporte al comercio y los negocios electrónicos dentro de la empresa y la gestión de negocios.

Contenidos: Sistemas de Gestión de la Empresa SCM, ERP y CRM. La importancia de las TIC en las empresas familiares.

### 3.5.6. Bloque 2: Nuevas Herramientas para la Gestión de la Empresa Familiar (32 créditos)

#### 3.5.6.1. Características

En ese bloque el alumno conocerá aspectos específicos de la empresa familiar necesarios para desarrollar la gestión y garantizar el éxito y la continuidad de las empresas familiares. El bloque aborda temas que pueden ser fuente de conflictos en las empresas familiares y por eso deben ser comprendidos para intentar evitar futuros problemas.

#### 3.5.6.2. Objetivo

Presentar diferentes aspectos que deben ser pensados por los gestores de empresas familiares, así como dotar de conocimientos y herramientas que pueden ser utilizados y aplicados a sus realidades particulares.

### 3.5.6.3. Asignaturas y créditos

#	ASIGNATURA	HORAS	CRÉDITOS
1	Concepto y Características de las Empresas Familiares	30	3
2	Cultura y Clima Organizacional	25	2,5
3	Sucesión y Continuidad en la Empresa Familiar	30	3
4	El Enfoque Sistémico Aplicado al Conflicto en la Empresa Familiar	30	3
5	La Profesionalización de la Empresa Familiar	30	3
6	Estructura y Órganos de Gobierno	30	3
7	El Protocolo Familiar	30	3
8	La Gestión de la Propiedad en la Empresa Familiar	20	2
9	Factores Clave de Éxito en la Empresa Familiar	25	2,5
10	Creación e Internacionalización de Empresas Familiares	30	3
11	Aspectos Legales Básicos de la Empresa Familiar	40	4
	<b>TOTAL</b>	<b>320</b>	<b>32</b>

### 3.5.6.4. Asignaturas

Por el alcance geográfico que este programa tendrá, todos los aspectos jurídicos regulatorios sobre la Empresa Familiar se podrán encontrar en la biblioteca, puesto que las regulaciones jurídicas en el contexto iberoamericano adquieren una especificidad en cada país.

#### 1.- Concepto y Características de las Empresas Familiares

**Objetivos:** Presentar las características y forma de organización de las empresas familiares. Entender la coexistencia de valores de familia y valores empresariales y sus impactos en la empresa. Analizar los mecanismos que generan la armonía y las potenciales fuentes de conflictos en las familias.

**Contenido:** Características y formas de organización de las empresas familiares. Valores de familia y valores de empresa. Armonía y conflictos en familias con empresas.

#### 2.- Cultura y Clima Organizacional

**Objetivos:** Analizar los aspectos más relevantes sobre los conceptos y enfoques teóricos más representativos de cultura y clima organizacional, su relación, las tipologías y métodos para el estudio así como la forma de enfrentar y resolver disfunciones.

Contenido: La cultura empresarial, y su rentabilidad, Los estilos culturales y el papel del líder en su gestión eficaz, El clima y su influencia en los resultados de la Organización, Los métodos para su estudio, etc.

### 3.- Sucesión y Continuidad en la Empresa Familiar

Objetivos: Comprender la necesidad de un plan de sucesión para garantizar la continuidad de las empresas familiares. Entender el proceso de preparación no sólo del sucesor como de toda la organización para ese proceso.

Contenido: Plan de Sucesión. Continuidad. Preparación de Sucesores. El momento de iniciar la sucesión. Análisis de las opciones en la sucesión. La planificación del proceso de sucesión.

### 4.- El Enfoque Sistémico Aplicado al Conflicto en la Empresa Familiar

Objetivos: Abordar los aspectos psicológicos y afectivos dentro de la empresa familiar que son causas naturales del conflicto al interior de sus miembros y que influyen tanto en la dinámica familiar como en el día a día de la empresa familiar, específicamente en la toma de decisiones.

Contenido: La Familia Empresaria y el Conflicto Familiar. La Familia Empresaria y el Sistema Familiar. Estrategias de Intervención del Conflicto en la Empresa Familiar.

### 5.- La Profesionalización de la Empresa Familiar

Objetivos: Conocer la problemática de la profesionalización en las empresas familiares. Entender el proceso de inserción de profesionales en las empresas familiares. Presentar los aspectos fundamentales para que los profesionales externos estén motivados en las empresas familiares.

Contenido: Profesionalización. Motivación. Inserción de profesionales externos.

### 6.- Estructura y Órganos de Gobierno

Objetivos: Conocer los distintos órganos de gobierno en las empresas familiares: consejo de administración, junta de accionistas, asamblea de familia, consejo de familia, consejo asesor, etc. Presentar las características, composiciones, poder, competencias y funciones de cada órgano.

Contenido: Diferencia entre gobierno y gestión. Los órganos de gobierno (consejos, juntas y asambleas). Las características y funciones de cada órgano y sus interrelaciones. Composiciones y poder de los órganos de gobierno.

### 7.- El Protocolo Familiar

Objetivos: Presentar los potenciales conflictos que pueden existir en las empresas familiares. Comprender el proceso de elaboración del protocolo familiar y sus efectos, como un instrumento capaz de promover acuerdos y pactos relativos a la propiedad, familia y empresa.

Contenido: Concepto de protocolo. Finalidad. Tipología. Aspectos legales. El proceso de elaboración de un protocolo. Relación con la empresa.

## 8.- La Gestión de la Propiedad en la Empresa Familiar

Objetivos: Conocer las diversas modalidades de remuneración que pueden percibir los accionistas directivos y los accionistas no directivos. Entender el proceso de valoración de acciones y su rentabilidad. Comprender diferentes tipos de organización de la propiedad en las empresas familiares.

Contenido: Sistemas de remuneración de accionistas. Valoración de acciones. Organización de la propiedad en las empresas familiares.

## 9.- Factores Clave de Éxito en la Empresa Familiar

Objetivos: Analizar los aspectos que conducen al éxito de empresas familiares centenarias. Presentar casos exitosos, destacando características comunes.

Contenido: Características de las empresas familiares duraderas. Aspectos que conducen al éxito.

## 10.- Creación e Internacionalización de Empresas Familiares

Objetivos: Tener los conocimientos y herramientas necesarias para definir una estrategia competitiva y así crear una empresa que se posicione en el mercado objetivo según el caso. Conocer, detectar y analizar aquellos factores que influyen en el posicionamiento internacional de una empresa familiar para así tener la capacidad de establecer y conducir un plan de desarrollo internacional adaptándose a las distintas culturas y mercados.

Contenido: Creación de empresas. El proceso de internacionalización. Culturas y mercados distintos.

## 11.- Aspectos Legales Básicos de la Empresa Familiar

Objetivos: Presentar de manera general los aspectos legales que son indispensables al momento de crear una empresa familiar. En aras de darle una continuidad al negocio y evitar su extinción, es necesario que los directivos conozcan y ajusten los aspectos jurídicos y fiscales de su empresa, tal como lo establecen los códigos de comercio de cada país.

Contenido: Diferentes figuras para la constitución de una empresa familiar, Personas Físicas, Personas Morales, Tipos de sociedades, anónimas y cooperativas, Sociedad Limitada para Nuevas Empresas Familiares. Ventajas y desventajas de los tipos de sociedades; regímenes fiscales en empresas familiares.

### 3.5.7. Bloque 3: Aspectos Globales para la Gestión de la Empresa Familiar (16 créditos)

#### 3.5.7.1. Características

Este bloque se caracteriza por tratar de temas actuales e importantes para las empresas familiares. También pretende desarrollar habilidades para la gestión y dirección de esas empresas.

### 3.5.7.2. Objetivo

Presentar temas actuales como, por ejemplo, la ética empresarial, la responsabilidad social corporativa y la gestión del conocimiento, así como desarrollar habilidades de liderazgo, negociación, trabajo en equipo y emprendedorismo.

### 3.5.7.3. Asignaturas y créditos

#	ASIGNATURAS	HORAS	CRÉDITOS
1	Técnicas de Dirección y Liderazgo	30	3
2	Técnicas de Dirección de Equipos de Trabajo	30	3
3	Técnicas de Resolución de Conflictos y Negociación	30	3
4	Gestión del conocimiento y Aprendizaje Organizacional	30	3
5	Ética Empresarial y Responsabilidad Social Corporativa	40	4
	<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>16</b>

### 3.5.7.4. Asignaturas

Este tercer bloque tiene la característica de abordar muchos aspectos que son importantes para la gestión integral de la empresa familiar.

#### 1.- Técnicas de Dirección y Liderazgo

**Objetivos:** Conocer las funciones y principios básicos de la dirección y el liderazgo, así como los modelos más importantes y su aplicación.

**Contenido:** Funciones del liderazgo y la dirección hard y soft del liderazgo, El liderazgo funcional en las organizaciones, Los modelos y estilos de liderazgo, Reconocimiento y flexibilización del estilo propio, El liderazgo y su relación con los procesos organizacionales.

#### 2.- Técnicas de Dirección de Equipos de Trabajo

**Objetivos:** Conocer los elementos teóricos y prácticos sobre los grupos y equipos de trabajo, Sus características, Técnicas y herramientas para su gestión eficaz.

**Contenido:** Concepto de Grupo y Equipo, sus características diferenciales; Aplicaciones prácticas para motivar Equipos de trabajo, La competencia vinculada al trabajo en equipo, Los miembros y roles en un equipo de trabajo.

### 3.- Técnicas de Resolución de Conflictos y Negociación

Objetivos: Aportar conocimientos teóricos y prácticos relativos a los conflictos, estrategias de resolución, y habilidades básicas para su resolución.

Contenido: Introducción al análisis de los conflictos, Estrategias y métodos para resolverlos y Competencias y habilidades necesarias en la resolución de conflictos en la empresa.

### 4.- Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional

Objetivos: Identificar y analizar cada una de las tipologías del conocimiento que se generan en las empresas para su gestión, diagnóstico, distribución y disponibilidad de la información; como factores clave de éxito. Conocer los procesos de aprendizaje organizacional vinculados y en concordancia con la gestión del conocimiento organizacional.

Contenido: La gestión del conocimiento (conocimiento y gestión, objetivos de la gestión del conocimiento, propiedades y tipologías, herramientas e implantación). Aprendizaje organizacional y modelos madurez (la organización que aprende, investigación-acción o la gestión de la teoría y la práctica, modelos de madurez de aprendizaje).

### 5.- Ética Empresarial y Responsabilidad Social Corporativa

Objetivos: Aportar conocimientos teórico-prácticos relativos a la ética y su comprensión y utilidad en el marco de la gestión empresarial y de las personas. Desarrollar una conciencia de compromiso entre la empresa familiar y la sociedad, a través de comportamientos éticos y de la incorporación del concepto de responsabilidad social corporativa.

Contenido: Ética empresarial. Responsabilidad social corporativa. Compromisos y relación empresa familiar – sociedad.

#### 3.5.8. Bloque 4: Tesis Final de Máster o Plan de Empresa

##### 3.5.8.1. Características

La última parte del Máster está destinada a la realización de la Tesis Final o Plan de Empresa. Ese trabajo puede empezarse después de terminada la segunda parte, dónde son tratados los temas de la empresa familiar.

La metodología utilizada en el curso posibilita que el alumno pueda desarrollar, desde el inicio, trabajos que puedan ser utilizados al final para la elaboración de la tesis o plan de empresa.

La **tesis** será un trabajo de investigación en el que el autor realice una reflexión sobre algunos de los temas que le interesen, relacionados con la Dirección de Empresas Familiares.

El **plan** de empresa será la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el curso en la realidad de alguna empresa familiar real o la creación de una nueva empresa.

### 3.5.8.2. Objetivo

Presentar un documento que demuestre el conjunto de conocimientos aprendidos durante el curso, así como una reflexión del alumno sobre algún tema de investigación que le interese. Esos trabajos deberán respetar la metodología que se aportará para la realización del trabajo de tesis. El plan de empresa será una aplicación de esos conocimientos en la realidad de un negocio.

## 4. Especialización/ Extensión Universitaria

### 4.1. Especialización en Nuevas Herramientas para la Gestión de Empresas Familiares

#### 4.1.1. Estructura

La especialización se compone:

- ◆ 1ª Parte: Asignaturas (32 créditos)
- ◆ 2ª Parte: Trabajo Final (10 créditos)<sup>1</sup>

#### 4.1.2. Duración:

La duración estimada de la Especialización en Nuevas Herramientas para la Gestión de Empresas Familiares depende del perfil académico del alumno y de los requisitos de la universidad correspondiente:

PERFIL ACADÉMICO DEL ALUMNO	TÍTULO OTORGADO EMPRESAS FAMILIARES	DURACIÓN EN HORAS	CRÉDITOS <sup>a</sup>
Personas sin titulación académica previa	Extensión Universitaria o Diplomado	320	32
Licenciados	Especialización, Postítulo o Experto	420	42

a. 1 Crédito = 10 Horas

Respecto a la distribución del tiempo se establece que:

- ◆ Al ser un Programa a distancia y no estar sujeto a clases presenciales, no se establece una fecha concreta de inicio, por lo que el alumno puede formalizar la matrícula en cualquier momento, siempre que haya plazas disponibles.

1. Únicamente para estudiantes de Especialización

- ♦ Por motivos académicos y de aprendizaje se dispone de una duración mínima del programa de diez meses, contabilizados desde la fecha de entrega del primer volumen hasta la fecha de recepción del último ejercicio de evaluación.
- ♦ El tiempo máximo del que se dispone para realizar el Programa es de doce meses. En este período de tiempo, el alumno debe haber entregado todas las evaluaciones correspondientes a las asignaturas, actividades respectivas y en el caso de la Especialización, el Trabajo Final.
- ♦ La estructura de créditos de este programa para el título de Diplomado o Extensión Universitaria se recoge en la siguiente tabla:

	CRÉDITOS	DURACIÓN EN MESES	HORAS
Asignaturas	32	6	320

En el caso de la Especialización, Postítulo o Experto, la estructura de créditos queda como sigue:

ESTRUCTURA	CRÉDITOS	DURACIÓN EN MESES	HORAS
1a Parte: Asignaturas	32	6	320
2a Parte: Trabajo Final de Especialización	10	3	100
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>9</b>	<b>420</b>

## 4.2. Titulación

Tal y como se ha visto, el programa de Especialización en Nuevas Herramientas para la Gestión de Empresas Familiares cuenta con distintas titulaciones en cada uno de los países donde se imparte, de tal forma que cada una de ellas posee unas características y requisitos académicos particulares:

- ♦ Los títulos serán expedidos por la universidad donde se haya matriculado el alumno con el patrocinio de la Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER).
- ♦ En el título se especificará la naturaleza del Programa (Diplomado, Especialización, Experto, Postítulo o Extensión Universitaria) en función de la nomenclatura de cada país vigente.

## 5. Formación global

### 5.1. Elementos formativos para una educación en la sociedad de la información y de las comunicaciones

Poder superar los retos anteriormente mencionados requiere de elementos que respondan a la vez a metodologías aplicables. Dos de los elementos contemplados y respetados a lo largo de la totalidad del presente programa formativo son:

- ♦ aprender haciendo, y
- ♦ uso de las NTIC.

En el MDEEF estos elementos se encuentran estrechamente vinculados.

- ♦ Primero, la “filosofía” de trabajo y estudio basada en el aprender-haciendo, busca incorporar conceptos nuevos y aplicarlos de manera inmediata en un contexto real, o bien, resolviendo problemas correctamente planteados.
- ♦ Segundo, el uso de las NTIC se expresa en dos dimensiones, una como parte intrínseca del proceso formativo y otra como herramienta profesional de ayuda al momento de programar y gestionar un proyecto.

Como se puede advertir, se contempla ejercitar permanentemente y de forma articulada entre sí, desde el inicio y hasta la finalización del Máster, la resolución de problemáticas reales utilizando ejercicios y actividades que unen los sólidos fundamentos teóricos del campo de proyectos con experiencias. Esta forma de proceder, permitirá que el alumno interiorice y asimile el uso de las NTIC por cuanto trabajará en actividades cuya resolución implica el conocimiento y aplicación de prácticas de proyectos en sus aspectos de diseño, gestión y dirección, todas basadas en el uso de NTIC.

#### 5.1.1. El aprender haciendo

La gestión de personas comporta un aprendizaje que ha de ser puesto en práctica a través de actividades (casos prácticos, ejercicios de reflexión, análisis de materiales audiovisuales, etc) que garanticen la asimilación de estos conocimientos como la vía esencial de apropiación de las diferentes técnicas herramientas para la gestión de recursos humanos, promoviendo durante todo el programa que el participante pueda ir acumulando la experiencia necesaria para la realización de su trabajo de fin de carrera que ha de estar orientado hacia la solución y análisis de un caso real.

Esto permite que los estudiantes aprendan y apliquen “en terreno” los conocimientos y puedan observar la aplicación de sus conocimientos en la presentación real de un proyecto factible de realizar.

### 5.1.2. Trabajo cooperativo

El trabajo individual no existe y además el conocimiento organizacional que una persona posee es difícil de recuperar. Hoy en día las organizaciones reconocen este fenómeno y se promueve el trabajo organizacional colectivo que demanda procesos de interacción intensos. Por este motivo se realizan ejercicios voluntarios en grupo para observar el comportamiento en tiempo real de decisiones organizacionales en entornos de intereses personales y colectivos, sin dejar de lado que la experiencia colectiva en sí misma es una experiencia rica en aprendizaje organizacional que incrementa el valor del aprendizaje al construir redes y equipos de personas que luego en su entorno laboral tienen una mejor motivación y desempeño.

### 5.1.3. El uso de las NTIC y nuevas tecnologías

Los actuales mercados en donde se desarrollan los proyectos nos presentan escenarios de trabajo en donde la interconexión entre los diferentes agentes u oficinas necesarias para el desarrollo del mismo, no deben encontrar como obstáculo las distancias geográficas y temporales. En este sentido las NTIC y las nuevas tecnologías se usan para explotar su potencial de construir redes de interrelación entre personas para generar conocimiento, necesarias para dar respuesta a estas exigencias.

## 5.2. Modelo educativo integral

El modelo usado en los programas de estudio permite que las personas formadas en los programas académicos tengan una experiencia de aprendizaje caracterizada de manera breve y resumida por los siguientes elementos:

- ♦ **Material de estudio impreso:** que se recibe en el domicilio en tomos de gran calidad y cuyo contenido está preparado por especialistas en educación no presencial, lo cual permite garantizar que puede estudiar sin depender 100% de la tecnología.
- ♦ **Campus Virtual** donde se comparten experiencias con estudiantes de los otros países, además de tener acceso al fondo documental electrónico de FUNIBER, donde se encuentran cientos de tesis realizadas en las universidades de la red y documentos digitales de gran valor generados y actualizados al día conforme surgen en cada país, universidad o empresa, lo cual se complementa con espacios de discusión especializados por temas mediante foros y chats, que en su conjunto es un complemento ideal de los contenidos obligatorios de estudio.
- ♦ **Charlas y seminarios presenciales** dictados por nuestros profesionales visitantes con el fin de que el estudiante conozca a profesores y se refuerce las redes de contacto y aprendizaje.
- ♦ Apoyo continuo con un **Consultor Académico** específico y personal para su ayuda y seguimiento, además de la red de tutores global (nuestro llamado **Mapa del Conocimiento Global**) los cuales se han especializado en diferentes temáticas, haciendo así el estudio más fructífero y enriqueciendo el aprendizaje con experiencias y expertos internacionales.

- ♦ **Exámenes adaptados a necesidades y requisitos formativos**, pudiendo ser virtuales, presenciales, a distancia o incluso telefónico, lo cual garantiza que el conocimiento es asimilado e interiorizado según los objetivos pedagógicos de cada materia y garantizando cumplir las exigencias de cada país y universidad de la red.

### 5.3. Metodología de estudio y aprendizaje en el Campus Virtual

Debido al actual ritmo de vida, en el cual cada vez es más difícil disponer de tiempo, no sólo para estudiar, sino para asumir compromisos de horarios y traslados, pensando además que los destinatarios del presente Máster son profesionales de diferentes áreas que desean compartir experiencias, y sumado a esto la amplia experiencia que tiene FUNIBER en el diseño, implementación y administración de enseñanza a través de *campus* virtual (ver **Figura 1**), es que se propone esta metodología de enseñanza, a distancia, que además permita poder satisfacer las necesidades de profesionales que encuentren como inconveniente, la distancia geográfica al momento de especializarse.

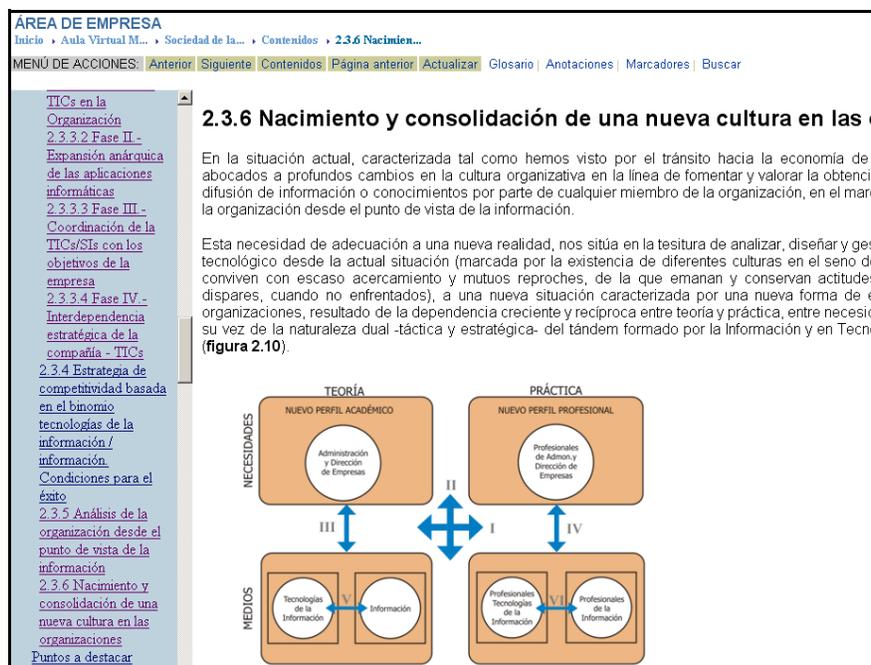


**Figura 1.** Imagen del Campus Virtual: Ingreso al aula virtual.  
(Imagen correspondiente al Campus Virtual de otro curso de FUNIBER).

## 5.3.1. Conocimiento persistente

### 5.3.1.1. Material online

La totalidad de los contenidos desarrollados estarán en el campus virtual (ver **Figura 2**) con acceso libre por parte del alumno, sin importar en qué punto de avance del curso se encuentre; a la vez, el alumno contará con los mismos en formato papel y cuidadosamente encarpados para su rápida, cómoda y fácil lectura.



The screenshot shows a web interface for 'AREA DE EMPRESA'. The left sidebar contains a navigation menu with links such as 'TICs en la Organización', '2.3.2 Fase II - Expansión anárquica de las aplicaciones de las aplicaciones informáticas', '2.3.3 Fase III - Coordinación de la TICs/SIs con los objetivos de la empresa', '2.3.4 Fase IV - Interdependencia estratégica de la compañía - TICs', '2.3.4 Estrategia de competitividad basada en el binomio tecnologías de la información / información.', 'Condiciones para el éxito', '2.3.5 Análisis de la organización desde el punto de vista de la información', '2.3.6 Nacimiento y consolidación de una nueva cultura en las organizaciones', and 'Puntos a destacar'. The main content area is titled '2.3.6 Nacimiento y consolidación de una nueva cultura en las d...'. The text discusses the need for organizational change and the role of information technology. Below the text is a diagram with four quadrants: 'TEORÍA' (Nuevo Perfil Académico: Administración y Dirección de Empresas), 'PRÁCTICA' (Nuevo Perfil Profesional: Profesionales de Admón y Dirección de Empresas), 'NECESIDADES' (Tecnologías de la Información, Información), and 'MEDIOS' (Profesionales Tecnólogos de la Información, Profesionales de la Información). Arrows labeled I, II, III, and IV connect the quadrants, indicating relationships between them.

**Figura 2.** Imagen del Campus Virtual: Disponibilidad de contenidos.  
(Imagen correspondiente al Campus Virtual de otro curso de FUNIBER).

### 5.3.1.2. Material impreso

El alumno contará con documentación en papel en material de alta calidad, editados pedagógicamente y en tomos (**Ver Figura 3**), para facilitar su trabajo. Este material permitirá que:

- ♦ Al principio de cada asignatura impresa se incluya un índice paginado. Para facilitar el estudio, al final de cada tema se recopilan los puntos más importantes en el apartado de Puntos a Destacar.
- ♦ Una vez realizada la lectura y comprensión de cada tema, se recomienda efectuar un pequeño resumen sobre los puntos que se consideren más importantes en las hojas habilitadas para tal fin. Estas hojas están situadas al final de cada tema y se identifican por el nombre de Resumen.

- ◆ Luego del resumen, el estudiante podrá realizar un test de autoevaluación, componente formativo considerado esencial para que así se refuercen y recuerden los temas esenciales estudiados.

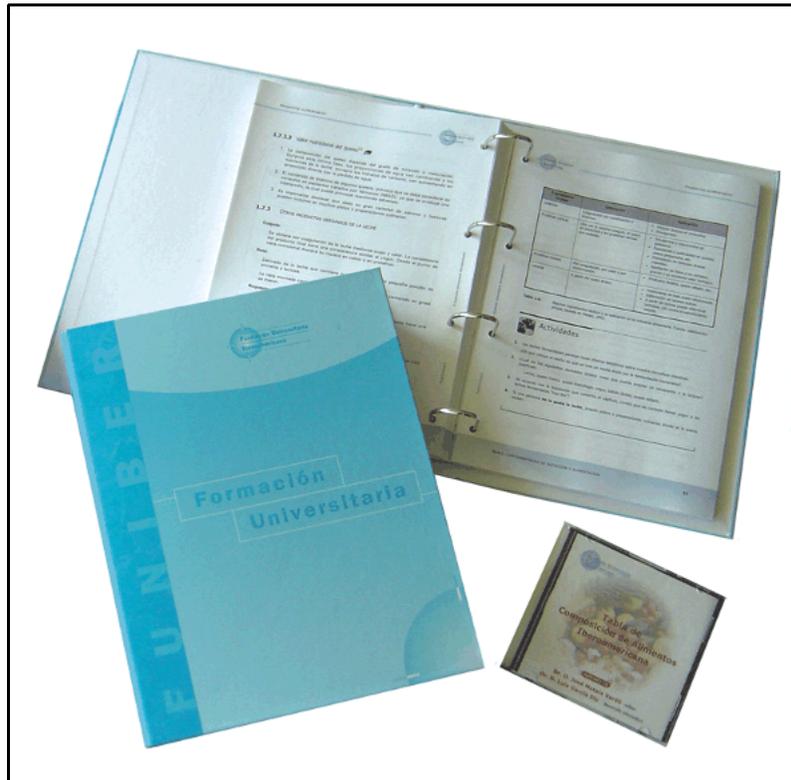
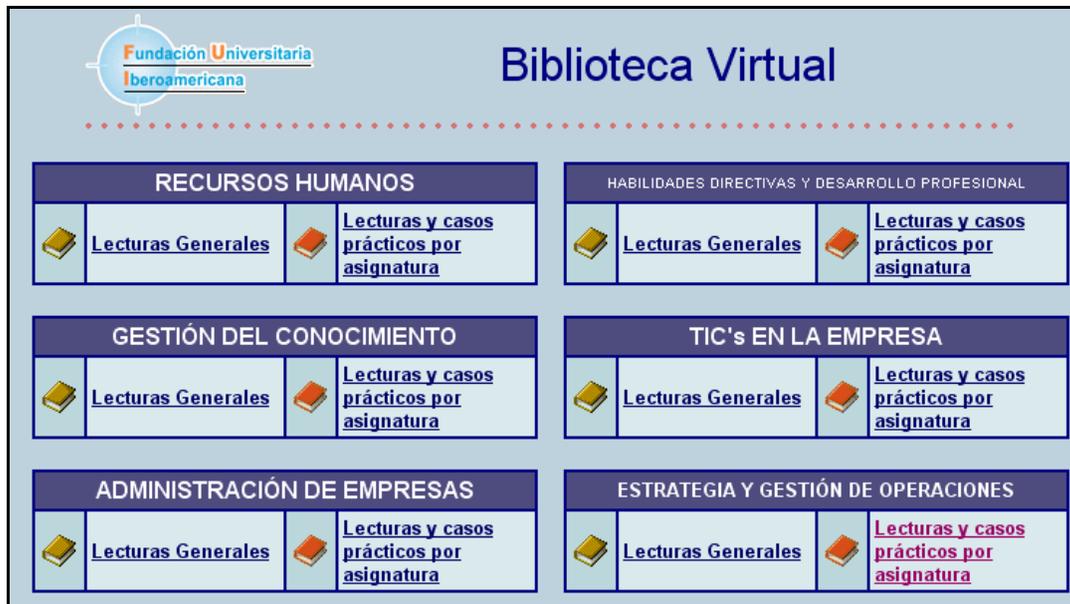


Figura 3. Documentación impresa.

#### 5.3.1.3. Biblioteca online

Como complemento al material impreso, el Campus Virtual contará con una Biblioteca online de material actualizado y comentado. Esta biblioteca se compone de varios elementos:

- ◆ Documentos complementarios (ver Figura 4).
- ◆ *Frequently Asked Questions* (FAQs o preguntas frecuentes) que surgen de la interacción consultores y alumnos.
- ◆ Avisos y notas de prensa comentados y seleccionados que los consultores introducen en los foros de manera periódica.



**Figura 4.** Imagen del Campus Virtual: Biblioteca online.  
(Imagen correspondiente al Campus Virtual de otro curso de FUNIBER).

### 5.3.2. Consultoría académica

#### 5.3.2.1. Funciones del consultor académico

El alumno contará con el apoyo de un tutor, llamado *Grader* o *Consultor Académico*, en el Campus Virtual. Entre las funciones de este consultor, estará la supervisión y seguimiento del alumno, así como ser el punto de contacto en las tutorías para la resolución de dudas y consultas, sin dejar de ser además, un asesor en todas las dudas sobre los contenidos estudiados y la ejecución del proyecto y deberes a cumplir.

El alumno interactuará con su *Consultor Académico* mediante:

- ♦ contacto presencial en reuniones concertadas en horarios preestablecidos;
- ♦ contacto no-presencial mediante contacto telefónico, vía fax y/o correo postal;
- ♦ virtual, correo interno del campus virtual (asincrónicos, ver **Figura 5**), mediante los foros (asincrónicos, ver **Figura 6**), o chats (sincrónicos).

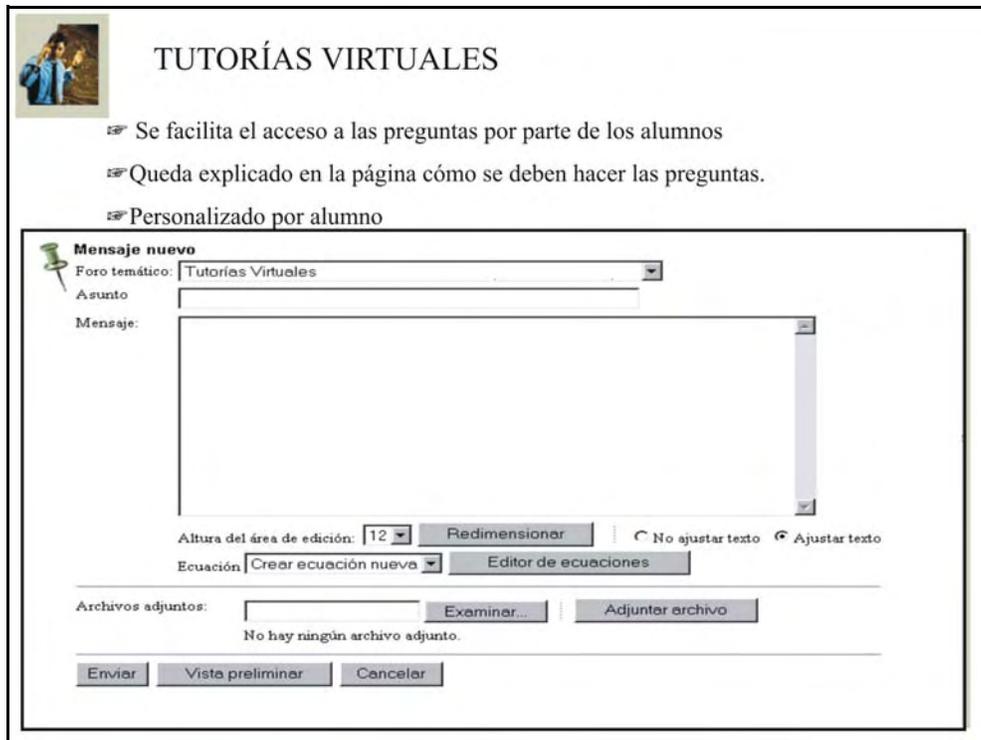


Figura 5. Imagen del Campus Virtual: Tutorías virtuales.



Figura 6. Imagen del Campus Virtual: Comunicación con el Consultor Académico.

### 5.3.2.2. Mapa de conocimiento

En el caso virtual, el alumno puede interactuar con otros Consultores Académicos, aprovechando el **mapa de conocimiento** existente entre consultores, lo cual permite que una consulta no limite su respuesta a un consultor, sino a otros lo cual aprovecha la sinergia de varias respuestas y el amplio y extenso conocimiento de otros consultores.

Cabe destacar que el **Mapa de Conocimiento es un instrumento de gestión del conocimiento** que permite conocer por parte del alumno, los campos de especialidad de cada Consultor Académico. Esto que podría verse como una debilidad, gracias al Campus Virtual, es una gran fortaleza del proceso formativo pues el estudiante puede formular preguntas concretas a su propio consultor o a alguno específico (no debemos olvidar que los consultores son profesionales de proyectos, y en algunos casos, poseen experiencia y especialización en campos concretos que interesa conocer).

