

EMPRESAS FAMILIARES

Programa para el ciclo académico 2015

REQUISITOS

Se requiere aprobación de Administración II (Funciones Administrativas)

FUNDAMENTACIÓN

Brindar al alumno la comprensión de los factores críticos de las empresas de familia, su dinámica psicosocial y sus peculiaridades organizacionales y estratégicas (resultados de nivel 5). De esta forma permitirá al egresado tener los conocimientos y las habilidades necesarias para desenvolverse adecuadamente en la gestión de una empresa familiar.

OBJETIVOS Y EXPECTATIVAS DE LOGRO

El objetivo final es brindará una perspectiva completa de los retos y obstáculos más comunes con los que se enfrenta la empresa familiar y la familia empresaria, para lograr su continuidad y desarrollo, así como las estrategias generales que se pueden seguir a fin de superar las problemáticas detectadas.

Objetivos intermedios

- Comprensión de las diferencias específicas de la empresa familiar respecto a otros tipos de organizaciones.
- Adquisición de habilidades de aprovechar las ventajas y minimizar las debilidades de las organizaciones familiares.
- Contar con los conocimientos necesarios para la aplicación de los distintos instrumentos técnicos para lograr la continuidad de la propiedad y la dirección de la empresa familiar y evitar procesos traumáticos.
- Tener las habilidades necesarias para mediar y asesorar sobre como lograr que las empresas familiares tiendan a un equilibrio entre intereses familiares e intereses empresariales.
- Tener una mejor comprensión de la dinámica interna y de los retos que debe afrontar una empresa familiar, sobre todo en el momento del paso generacional.
- Delinear estrategias para superar los retos y consolidar el futuro de la familia y de la empresa.
- Comprender de la problemática más común de la empresa familiar.

- Conocer los instrumentos gerenciales necesarios para el apoyo a propietarios y familiares de la empresa familiar en la profesionalización de los procesos de gestión, gobierno y sucesión, desde sus distintos roles.
- Desarrollar las funciones de Dirección de Empresas Familiares aplicando las habilidades aprendidas en esta cátedra.
- 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.

CONTENIDO DEL PROGRAMA

Contenidos mínimos:

Ser parte de una familia tiene ciertos retos, y ser parte de una familia que trabaja junta el reto es mayor. Por lo cual, resulta fundamental poder entender las peculiaridades de este tipo de empresa, para luego gestionarlas. Es así que, este programa le proporciona a los futuros profesionales las herramientas que les permitirán conjugar lo afectivo con lo productivo, buscando como resultado que las empresas familiares logren un posicionamiento sostenido en el tiempo, contemplando análisis psicológico y organizacional de las empresas familiares; sistemas de roles: compatibilización y resolución de conflictos. Ventajas e inconvenientes de las empresas familiares. Etapas de desarrollo de las empresas familiares. Desarrollo de la empresa y de la familia: planeamiento, equipo directivo, optimización de los recursos humanos, protocolo familiar-empresario; previsiones jurídicas para la continuidad de la empresa familiar.

Módulo 1.

DINÁMICA Y CULTURA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Este módulo presenta las características de las empresas familiares y su impacto en la economía.

Ayuda a entender la coexistencia de valores de familia y valores empresariales. Analiza los aspectos más relevantes sobre los conceptos y enfoques teóricos representativos de cultura y clima organizacional. Su objetivo primario es tomar conciencia de la importancia del desarrollo de la cultura y clima organizacional, donde la unidad y compromiso son las fortalezas esenciales de las "buenas" Empresas Familiares.

Dinámica Empresarial

La Empresa Familiar en el mundo y la Argentina: su protagonismo e importancia

Entendiendo la complejidad de la empresa familiar

Las trampas de la empresa familiar

La gestión del riesgo en la empresa familiar

Definiciones sobre la empresa familiar

Las etapas de la empresa familiar

Los ciclos evolutivos de la empresa familiar

Las capacidades esenciales en la empresa familiar

Pros y contras de la empresa familiar

Modelos conceptuales de la empresa familiar

El fenómeno del familismo en Latinoamérica

Tamaño de la familia y de la empresa familiar

La empresa familiar y el dilema de la supervivencia

Cultura y Clima Organizacional

Interacción individuo-empresa, estructura humana, sistemas de gestión del componente humano.

Cultura Organizacional

Conceptos de la cultura organizacional, valores, cambio organizacional, transmisión de la cultura organizacional y familiar.

Valores de familia y valores de empresa

Clima Organizacional

Conceptos sobre clima, factores que contribuyen al clima organizacional, el liderazgo resonante, recursos para crear un entorno benéfico en la empresa familiar.

Módulo 2.

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Este módulo presenta las características y formas de organización de las empresas familiares y ayuda a entender la coexistencia de valores de familia y valores empresariales y sus impactos en la empresa. Analiza los mecanismos que generan la armonía y las potenciales fuentes de conflictos en las familias.

Características y formas de organización de las empresas familiares

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

El gobierno de la empresa y la familia
El gobierno de la empresa: La asamblea general de socios o accionistas
El directorio - El consejo asesor
El gobierno de la familia - El consejo de familia
Sistemas de remuneración de accionistas
Valoración de acciones
Organización de la propiedad en las empresas familiares

Módulo 3.

EL ROL DE LOS FAMILIARES DENTRO DE LA EMPRESA

El rol de los integrantes de la familia en una empresa representa un factor trascendente, es por ello, la necesidad de contemplar y analizar detalladamente las competencias de cada función.

Tipos de accionistas en la empresa familiar.
Derechos y obligaciones de un accionista en una empresa familiar.
Conocimientos necesarios para comprender la información que se entrega a un accionista.
Lo mercantil y lo familiar.
Orgullo de pertenencia. Identidad familiar
Evolución de los valores fundacionales
Alineación de objetivos familiares y empresariales
Inversor, propietario y accionista responsable

Módulo 4.

SUCESIÓN Y CONTINUIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR

El estudio de la sucesión en las empresas familiares requiere de un profundo análisis y en muchos casos determinará la continuidad o no de la misma, para lo cual es necesario la realización de un plan sucesorio garantizando el bienestar de la familia y de la organización.

Plan de Sucesión. Continuidad
El momento de iniciar la sucesión
Análisis de las opciones en la sucesión
La planificación del proceso de sucesión
Los desafíos del fundador
Las tipologías y estilos de los fundadores
El fundador frente a la sucesión: ¿Qué debe hacer? ¿Por dónde comenzar?
Cómo formar a la siguiente generación: ¿Qué hacen las empresas familiares que perduran? El proceso de formación de los sucesores
Cómo afrontar el relevo generacional

La sucesión como proceso
La sucesión: una cuestión vital
Recomendaciones para una sucesión ordenada
La evolución de las empresas familiares
El interés de los hijos y los sucesores
Aspectos jurídicos y legales de la sucesión
Los fundadores y los sucedidos

Módulo 5.

CONFLICTOS FAMILIARES Y PROFESIONALIZACIÓN

Este módulo aborda 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.

Conflictos Familiares

La Familia Empresaria y el Conflicto Familiar.
La Familia Empresaria y el Sistema Familiar.
Estrategias de Intervención del Conflicto en la Empresa Familiar.
La sociedad de hermanos ¿Socios o prisioneros? Sus características y desafíos. Momentos críticos para las empresas de hermanos. Tipologías.
El gobierno de la sociedad de hermanos. Algunos secretos para el éxito.
La capacidad emprendedora en la empresa familiar.
Política de remuneración de familiares.
Los familiares políticos.
La mujer en la empresa familiar: La esposa y madre, sus roles.
Las hijas: desafíos y dificultades (el "techo de cristal"); las relaciones padre-hija.

La Profesionalización de la empresa familiar

El proceso de inserción de profesionales en las empresas familiares.
Aspectos fundamentales para que los profesionales externos estén motivados en las empresas familiares.

Módulo 6.

PROTOCOLO FAMILIAR

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

El protocolo familiar, contenido y efectos.
Reflexiones sobre el protocolo. Contribuciones del protocolo familiar.
Normas de aseguramiento de la gestión ordenada en la empresa familiar: Reglamento regulatorio.
Herramienta para favorecer la supervivencia de la empresa
Contenido y elementos clave para el desarrollo del protocolo
Aspectos críticos para la familia.
El momento de iniciar la sucesión y el protocolo.
El protocolo como instrumento que evita conflictos.
Ejemplo de protocolo familiar.
La necesidad del protocolo familiar.
Ventajas de una empresa familiar con protocolo.
Metodología para la construcción del protocolo.

Módulo 7.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO: RELACIONES FAMILIARES, EMPATÍA Y COMUNICACIÓN

Analiza los aspectos que conducen al éxito de la familia y de la organización.

La familia como ámbito psico-sociológico de interacciones complejas.
Las relaciones humanas en las empresas familiares.
Prevención de los conflictos.
Ideas para prevenir conflictos en empresas familiares.
La buena comunicación en las empresas familiares.
La comunicación y los conflictos.
La escucha empática como eslabón para comprender y ser comprendido.
Gestión de la comunicación (Cómo, cuándo, dónde y con quién compartir la información de la empresa).

BIBLIOGRAFIA

- **AMAT, Joan M.:** "La continuidad de la empresa familiar", Ediciones Gestión 2000, 2001.
- **AMAT, Joan M. :** "La sucesión en la empresa familiar", Deusto, 2004.
- **ARONOFF, Craig E. y WARD, John L.:** "La sucesión", McGraw-Hill, Noviembre de 2000.

- **BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, Imanol:** "Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación", McGraw-Hill, México, Diciembre de 2003.
- **BERMEJO MANUEL:** "HACIA LA EMPRESA FAMILIAR LÍDER, Prentice Hall; 2008.
- **BIOSCA, Doménech:** "Empresa y familia: problemas y soluciones", Gestión 2000 S.A., Barcelona 2003.
- **BOZZO, Ruben N. y KERTESZ, Vícor R.:** "Manual para la empresa familiar", Editorial de la Universidad de Flores, 1ª. Edición, Buenos Aires, Argentina, 2006.
- **BUCHOLZ, Bárbara B. y Otros:** "Respuestas a la empresa familiar", Deusto, 2000.
- **CASILLAS, José Carlos, DIAZ, Carmen, VAZQUEZ, Adolfo :** "La gestión de la empresa familiar", Thomson Editores, España 2005.
- **COLLINS, James C . y PORRAS, Jerry I. :** "Empresas que perduran", Grupo Editorial Norma, Colombia, Setiembre de 2002.
- **CORONA, Juan :** "Manual de la empresa familiar", Deusto, Barcelona 2005.
- **DODERO, Santiago:** "El secreto de las empresas familiares exitosas", El Ateneo, 2002.
- **GALLO, Miguel Angel:** "La sucesión en la empresa familiar", Editorial La Caixa , Barcelona, 1998.
- **GUINJOAN, Modest y LLAURADO, Joseph M. :** "El empresario familiar y su plan de sucesión", Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid 2000.
- **IRIGOYEN, Horacio A:** "La empresa de familia en América Latina", Ediciones Macchi, Buenos Aires, Junio 2005.
- **IRIGOYEN, Horacio A.:** "La crisis en la empresa de familia", Ediciones Macchi, 1999.
- **LANSBERG, Ivan:** "Los sucesores en la empresa familiar", Gránica, Noviembre de 2000.
- **LEA, James W.:** "La sucesión del management en la empresa familiar", Gránica, Setiembre de 1993.
- **LEACH, Peter:** "La empresa familiar", Gránica, 1996.
- **MODEST GUINJOAN y JOSEP M. LLAURADO:** "EL EMPREARIO FAMILIAR Y SU PLAN DE SUCESIÓN", Diaz de Santos 2000.
- **POZA, Ernesto J. :** "Empresas Familiares", Thomson Editores, México, Agosto 2004.
- **RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín:** "Administración de pequeñas y medianas empresas", 5ª. Edición, Thomson Editores, México, Abril 2003.

- **WARD, John:** "El éxito en los negocios de familia", Grupo Editorial Norma, Bogotá 2006.

LECTURA OBLIGATORIA

- **BOZZO, Ruben N. y KERTESZ, Vícor R.:** "Manual para la empresa familiar", Editorial de la Universidad de Flores, 1ª. Edición, Buenos Aires, Argentina, 2006.
- **GALLO, Miguel Angel:** "La sucesión en la empresa familiar", Editorial La Caixa , Barcelona, 1998.
- **LEACH, Peter:** "La empresa familiar", Gránica, 1996.
- **POZA, Ernesto J. :** "Empresas Familiares", Thomson Editores, México, Agosto 2004.
- **WARD, John:** "El éxito en los negocios de familia", Grupo Editorial Norma, Bogotá 2006.

METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

Modalidad de trabajo en clase y extra clase

La labor docente que se desarrollará en la Cátedra de Empresas Familiares se propone compartir un proceso de enseñanza – aprendizaje que tenga por resultado el desarrollo integral del alumno en las aptitudes y actitudes necesarias para una exitosa gestión humana y profesional.

Contribuir al crecimiento de los conocimientos y las habilidades del alumno en el saber de contenidos, saber hacer y saber ser, a partir de lo que ya haya aprendido en su carrera y en su práctica fuera de la Universidad, que permita una equilibrada aplicación en la vida de los resultados obtenidos en el cursado de la materia.

Concebimos al quehacer pedagógico como la responsabilidad institucional y del docente de acompañar y promover los aprendizajes significativos, es decir aquellos que están llenos de sentido y se vinculan con los conocimientos y habilidades ya obtenidas por el alumno, desarrollándolas, haciéndolos crecer.

Por tratarse de una materia de las que generalmente se elige para finalizar los estudios, o al menos, de las últimas a rendir en la carrera,

constituye una oportunidad para que los alumnos realicen prácticas que los hagan vivir el ambiente de la realidad en las que les toca actuar.

Se propone al alumno un plan de enseñanza - aprendizaje - desarrollo que incluye aspectos teóricos y prácticos, con amplia participación, clases teóricas dialogadas, prácticas de observación, planteo y resolución de problemas en equipos, lectura, interpretación y síntesis de textos, desarrollo de la capacidad discursiva, talleres sobre temas, y otras metodologías que ayuden a la obtención de los objetivos curriculares.

El alumno complementará el trabajo realizado en las clases con las prácticas que le requerirán horas adicionales de dedicación, ya sea para estudio, documentación, elaboración de conclusiones, etc., para lo que deberá disponer de por lo menos igual cantidad de horas que las fijadas para las clases.

Clases teórico / prácticas

Se desarrollarán 60 hs. de clases distribuidas en 15 semanas de 4 hs. semanales, en las que se tratarán los temas de los contenidos definidos por módulos y parte de las prácticas programadas.

Clases y actividades prácticas

Se desarrollará un plan de prácticas que los alumnos conocerán al inicio de las clases y podrán realizar propuestas sobre su aplicación.

METODOLOGÍA de EVALUACIÓN durante el CURSADO

Se contemplan dos exámenes parciales con su recuperatorios.

Los exámenes parciales serán escritos y como pauta general para su aprobación se exigirá un puntaje de 60%

Se incluirá un examen integrador en los casos previstos por la ordenanza 18/03 CD, el que deberá ser aprobado con un puntaje no menor del 60%.

Condición de alumno promovido

La asignatura no es promocional

Condición de alumno regular

Para adquirir la condición de alumno regular se requerirá aprobar los dos parciales, existiendo la posibilidad de un examen recuperatorio para uno de los dos parciales desaprobados. El porcentaje para aprobar es no inferior a 60%.

También se adquiere la condición de regular aprobando un examen integrador de la totalidad de los contenidos del programa de la

asignatura, con un porcentaje no inferior al 60%. Si no se aprueba el examen integrador adquiere la condición de libre.

Condición de alumno libre

Serán alumnos libres, el que no alcanzara la condición de alumno regular durante el cursado y/o no aprobara el examen integrador

Condición de aprobación de la materia

Alumno regular

El alumno regular aprobará la materia por medio de un examen final escrito u oral con un porcentaje no inferior a 60%.

Alumno libre

Aprobara la materia por medio de un examen que consta de dos partes. La primera será escrita y debe ser aprobada con un porcentaje no inferior al 60%. Esta parte es condición excluyente para pasar a la segunda instancia de la evaluación que consistirá en un examen con orientación práctica, que deberá ser aprobada con un porcentaje no inferior al 60%.

Características de los exámenes finales

Alumnos regulares

Prueba escrita u oral. Se evaluará en la misma, las habilidades de observación, descripción, categorización, diferenciación, relación, análisis crítico y aplicación.

Alumnos libres

Dos pruebas escritas, en las que se evaluará las habilidades de observación, descripción, categorización, diferenciación, relación, análisis crítico y aplicación.

Sistema de evaluación

Alumnos regulares

Para los alumnos regulares que no rinden examen integrador, la calificación será la que resulte de la escala que a continuación se detalla.

Alumnos libres

Para los alumnos libres será la que resulte de la ponderación de las dos instancias descriptas previamente, siempre y cuando haya aprobado con 60% la primera instancia.

Para la determinación de las notas finales se utilizará el siguiente cuadro de equivalencias:

Escala Ordinal de Calificación Numérica (Ord. 108/10 C.S.)

RESULTADO	ESCALA NUMERICA	ESCALA CONCEPTUAL
	NOTA	%
NO APROBADO	0	0%
	1	de 1% a 12%
	2	de 13% a 24%
	3	de 25% a 35%
	4	de 36% a 47%
	5	de 48% a 59%
APROBADO	6	de 60% a 64%
	7	de 65% a 74%
	8	de 75% a 84%
	9	de 85% a 94%
	10	de 95% a 100%

CALIFICACION FINAL:

Se considerará todo el trabajo del alumno compuesto de la siguiente manera:

70% por el final

20% por los parciales

10% por los trabajos prácticos presentados

Programa de examen

No se consigna programa de examen dado que si este tuviera lugar por algún motivo, será a programa abierto.

CONDICIONES de REGULARIDAD

Para quedar como regular el alumno deberá asistir a por lo menos el 80% de las clases programadas y cumplir con todas las prácticas del plan.

El alumno podrá adeudar solo una práctica al final del cursado, la que deberá completar antes de su presentación al examen final.

Mendoza, 27 de abril del 2015

Contador Héctor Daniel Díaz Diesel