



**Centro UC**  
Gobierno Corporativo

# GOVERNING EMPRESAS FAMILIARES



novena edición  
JULIO 2024

# ¿QUÉ ES EL PROGRAMA GOVERNING?

Es un programa de formación de directores & profesionalización de directorios de Empresas Familiares, Family Offices y Holdings de Grupos Empresariales Familiares

**En Chile, el 78% de las empresas son familiares.**

Estas empresas representan el 60% de las ventas y son responsables del 63% del empleo en el país. A diferencia de lo que se podría pensar, la mayoría de las Empresas Familiares, Family Offices y Holding de Grupos Empresariales Familiares están dirigidas por personas que trabajan arduamente para desarrollar y mantener sus negocios con visión de largo plazo. Por ello no piensan en resultados trimestrales, ni anuales, sino en términos generacionales.

Los directores de instituciones vinculadas con familias empresarias deben ampliar su repertorio hacia lógicas de **gobernanza innovadoras, transgeneracionales y estratégicas**, inspiradas en buenas prácticas de gobernanza corporativa, que resuelven los dilemas que desafían la continuidad del legado empresarial familiar.

Evolucionar de empresa familiar a Familia Empresaria es comprenderse como un sistema temporal de - activos- recursos humanos y físicos que se instruye y cuestiona respecto de su propia capacidad emprendedora y se desafía a **perpetuarse transgeneracionalmente y renovarse continuamente en su capacidad de creación de riqueza**.

Propietarios, accionistas y directores de Empresas Familiares, Family Offices y Holding de Grupos Empresariales Familiares deben fortalecer sus capacidades directivas, sospechar de los supuestos implícitos y nutrir lógicas que cuiden y fomenten el cuidado y la creación de valor. Esto implica ser apaces de cuestionarse, manejarse en entornos impredecibles y ejercer **liderazgo estratégico** para asegurar la sostenibilidad y la legitimidad empresarial desde el gobierno corporativo.

En las instituciones empresariales familiares estos desafíos coexisten con la necesidad de contar con una visión sistémica respecto de la familia, la organización y los stakeholders.

El **programa Governing** en su novena edición, nos enfrenta a estos retos, a través de **laboratorios y experiencias prácticas** de governance intergeneracional, sistémica e internacional.

El programa - especialmente diseñado - propone soluciones estratégicas desde lo experiencial, lo práctico y lo relacional.



# ¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDO?

Dirigido a actores clave de Empresas Familiares, Family Offices y Holding de Grupos Empresariales Familiares hispanoamericanos

Dueños y fundadores accionistas o socios familiares

Presidentes y directores actuales (individualmente o como equipo directivo)

Gerentes, ejecutivos y consejeros de la alta administración, familiares y externos

Futuros sucesores, accionistas y directores

Directores profesionales comprometidos con agregar valor a importantes grupos empresariales familiares.



# OBJETIVO GENERAL

Desarrollar y fortalecer a miembros de Empresas Familiares, Family Offices y Holdings de Grupos Empresariales Familiares, directores profesionales y Alta Administración, en sus habilidades directivas, sistémicas y transformacionales para proyectar el legado empresarial, con atención a su tejido interrelacional, atendiendo al encuentro intergeneracional, a la administración de riesgos y a los dilemas propios de la sucesión, con el propósito de favorecer la toma de decisiones estratégicas efectivas, mediante dinámicos laboratorios de entrenamiento en acción.



## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

**Comprender**, desde la realidad práctica, el sistema de gobierno corporativo y familiar; el rol y las funciones de un directorio desde una lógica de gobernanza institucional, social, estratégica e innovadora, pensada para los directorios de Empresas Familiares, Family Offices y Holdings de Grupos Empresariales Familiares de hoy y el futuro.

**Profesionalizar** la gobernanza de la empresa familiar, incorporando buenas prácticas de gobierno corporativo y de toma de decisiones en tiempo real.

**Fortalecer** técnicas de dirección, negociación y manejo de conflictos, en contextos de directorio - para potenciarlo como un equipo de alto rendimiento.

**Incorporar** habilidades de resiliencia, innovación, transformación y flexibilidad para que los directores(as) enfrenten estratégicamente escenarios desconocidos e inciertos, inspirados en historias reales.

**Distinguir** y abordar dinámicas e interacciones adecuadas en contexto de procesos de sucesión, aprovechando recursos particulares y estratégicos de la empresa familiar, para favorecer procesos exitosos.

**Administrar** con inteligencia emocional y racional la diversidad patrimonial de una empresa familiar: capital social, económico, político y, sobre todo, capital relacional del grupo controlador.



El Programa **GOVERNING** considera diferentes metodologías con el objetivo de **facilitar el aprendizaje in situ y la puesta en práctica de habilidades y herramientas**, así como **ganar experiencias y enriquecerse con el intercambio entre pares**.

# METODOLOGÍAS



1

## SIMULACIONES INTERACTIVAS

Con base en casos y situaciones concretas de directorio, los participantes enfrentan desafíos que deben resolver articulando conversaciones estratégicas en tiempo real.

2

## DIRECTORIOS EN ACCIÓN

Grupos de discusión y trabajo orientados a resolver dilemas estratégicos de nivel directivo, aplicando conceptos, integrando la reflexión y el planteamiento de escenarios y planes de acción tendientes a afrontar situaciones complejas.

3

## ROLE PLAYING

Interpretaciones guiadas de roles, que permiten el aprendizaje a través de la aplicación de habilidades directivas contra el tiempo, poniendo a prueba las capacidades de los participantes para sobrellevar situaciones límites, tanto en la(s) empresa(s), como en la familia.

4

## APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS (ABP)

Método que involucra a los participantes, en encrucijadas críticas que deben resolver contra el tiempo. Se los enfrenta a situaciones sin solución preestablecida, debiendo co-construir decisiones, a partir de criterios consensuados.

5

## EFFECTUATION CRITICAL ACTION LEARNING

Lógica de toma de decisiones de innovadores expertos en escenarios de alta incertidumbre, basado en los recursos controlados "aquí y ahora", aprovechando lo incierto, co-creando oportunidades, evitando la trampa de intentar predecir lo impredecible.

# CONTENIDOS

## Sesión 1

Navegando la transición:  
construcción de un  
legado & gobernanza  
de grupos familiares

Introducción al Ecosistema Familiar - Empresarial  
Legado Familiar Empresarial: casos y desafíos  
Métodos y modelos mentales predominantes

## Sesión 2

Piloto al timón:  
directorío y la misión  
de gobernar

Sinergizar el rol y funciones del directorío y  
la gerencia en Empresas Familiares  
Rediseñar un Directorío Estratégico a la medida de los desafíos  
Administrar la relación con los Principals o Stakeholders  
"claves" en ecosistemas empresariales familiares  
Establecer y guiar comités, y manejo de riesgos reales-extremos

## Sesión 3

La cabina de mando:  
cómo estructurar el  
equipo directivo

Distinguir órganos clave como sistema familiar-empresarial  
(directorío corporativo, unidades de negocios, consejo  
familiar, family office)  
Distinguir e integrar asertivamente los roles del CEO,  
"directores ejecutivos" y gerentes de negocios  
Gestionar el empoderamiento efectivo por parte de los  
líderes ejecutivos para administrar lo "ingobernable"

## Sesión 4

El compás estratégico:  
Cómo profesionalizar  
la gobernanza

Cultivar buenas prácticas directivas de familias empresarias  
Entrenar lógicas para resolver en escenarios complejos y ambiguos  
Definir el propósito, crear oportunidades y objetivos emergentes

## Sesión 5

Liderando la tripulación:  
Directorío como equipo  
de alto rendimiento

Incorporar habilidades directivas para cerrar brechas,  
aprovechar oportunidades y fortalecer la dirección  
Ejercer liderazgo desde el Directorío de Empresas Familiares  
Movilizar al Gerente General, profesionalizar la Organización  
y alinear a los socios familiares desde la dirección

## Sesión 6

¿dónde está el copiloto? :  
manejando la sucesión

Asumir el reto del cambio estratégico, organizacional y la  
transición del liderazgo en Familias Empresarias  
Administrar estratégica y sistémicamente la sucesión del fundador:  
involucramiento, traspaso del legado y posicionamiento  
estratégico de las nuevas generaciones  
Orquestar el proceso de selección de un nuevo líder, gerentes,  
directores y consejeros claves en Empresas Familiares,  
Family Offices y Holdings de Grupos Empresariales Familiares.

# JEFE DE PROGRAMA



## **GONZALO JIMÉNEZ SEMINARIO**

Destacado por la revista on-line "Family Capital" como uno de los Top 100 Global Academic Influencers en el mundo de las familias empresarias.

Doctor in Governance, University of Liverpool  
MBA PONTS Paris-Tech (Francia)  
Primer Luksic- Rockefeller Scholar en Harvard University  
Economista y Master en Finanzas, Universidad de Chile.

29 años de experiencia como CEO de Proteus Management & Governance Consulting, empresa asesora de grupos empresariales latinoamericanos.

Director en los holdings de las familias Koster, Pirazzoli y von Appen y del Grupo Familiar de retail Fashions Park  
Miembro del Consejo Asesor de ASECH  
Miembro del Consejo Editorial de 3 journals internacionales especializados en investigación de Empresas Familiares y Gobierno Corporativo.

Profesor de Estrategia, Organización e Innovación de Ingeniería UC y del Centro Innovación UC.

Global Scholar, dictando workshops en América, Europa y Asia, en temáticas de Gobierno Corporativo, Familias Empresarias, Estrategia Corporativa, Innovación y Emprendimiento, entre otros.

Escritor de 9 obras y columnista con más de 180 publicaciones en medios como Pulso/La Tercera; Estrategia y El Líbero.  
Co - autor del reciente libro "Corporate Governing in Latin America - The Importance of Scandals to Institute Change".  
Palgrave Macmillan NY. Editado por Jonathan Callund, Gonzalo Jiménez y Neil Pyper.

Asesor de grupos empresariales familiares latinoamericanos.

# INSTRUCTORAS



## **María Pía Bartolomé Valenzuela**

16 años de experiencia en consultoría en Gobierno Corporativo y Familiar, Rediseño Organizacional, Diseño de Family Office, Coaching de familias empresarias y Secretaria Corporativa de Directorios en Proteus Management & Governance Consulting.

Psicóloga Clínica, Universidad Diego Portales.  
Máster en Comportamiento del Consumidor, Universidad Adolfo Ibáñez.  
Mejor Alumna. Diplomado en Coaching Estratégico en Centro MIP.

Autora de casos de familias empresarias, latinoamericanas y artículos afines.  
Colaboradora en investigación en la transgeneracionalidad de familias empresarias Babson College.  
Imparte charlas, conferencias, talleres y clases en diferentes instituciones y empresas de temas de Gobierno Corporativo y Familiar.

Columnista de Diario de Estrategia.

## **Pilar Paris Díaz**

Más de 18 años de experiencia en Consultoría en temas de Gobierno Corporativo y Familiar, Rediseño Organizacional, Dinámicas Organizacionales, Equipos de Alto Desempeño y Coaching a Directores y Alta Gerencia en Proteus Management Consulting y como consultor independiente.

Psicóloga, Pontificia Universidad Católica de Chile.  
Máster en Management and Organisational Dynamics, University of Essex (UK).  
Licenciada en Filosofía, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Bachiller en Ciencias Sociales y Humanidades, P. Universidad Católica de Chile.  
Mediadora Familiar, Instituto Carlos Casanueva.



## **Alejandra Ceccarelli Assaf**

Más de 6 años de experiencia internacional en Gobierno Corporativo, Gobierno Familiar, Estrategia Corporativa y Talleres de Effectuation.

Más de 8 años de experiencia en gestión y administración en organizaciones sin fines de lucro con Proteus Management & Governance.

Licenciada en Pedagogía, Universidad Gabriela Mistral, Mejor Alumna.  
Coaching Neuro-Lingüístico y Ontológico, Grupo de Rafael Echeverría  
Diplomas GOVERN y Protocolo Familiar Legalmente Vinculante U. Adolfo Ibañez.  
Diploma en Dirección Gerencial en Competencias Laborales, Universidad Mayor.  
Instructora del Centro de Innovación UC en Programa para Directoras de Empresas Innovadoras.



# INVITADOS ESPECIALES

## **Natalia Christensen Zaracho - Argentina**



Presidenta del Instituto Argentino de la Empresa Familiar IADEF y del Instituto Latinoamericano de la Empresa Familiar ILAEF.

Consultora Senior en Empresas Familiares Soluciones EFFE CEFC ®. Certificada FFI.

Docente sobre Empresas Familiares en universidades Hispanoamericanas.

Licenciada en Administración Universidad Buenos Aires.

Diplomada en Psicología de grupos

Master en Entrepreneurship / Family Business en Escuela EAE Barcelona.

## **Maías Zegers Ruiz-Tagle**

Presidente, Centro de Gobierno Corporativo P. Universidad Católica CGCUC

Especialista en Gobernanza Corporativa, Profesor, Facultad de Derecho,  
Pontificia Universidad Católica CGCUC

Co - autor del reciente libro "Corporate Governing in Latin America -  
The Importance of Scandals to Institute Change". Palgrave Macmillan NY.  
Editado por Jonathan Callund, Gonzalo Jiménez y Neil Pyper.



## **Margaret Abbott HAIM Guatemala**



Senior Partner Buró de Estrategia y Sucesión para la Empresa Familiar hace 20 años.

Conductora podcast "Consejo de Familia" - Spotify.

Docente sobre Empresas Familiares en universidades  
Hispanoamericanas del Caribe.

Bussiness Administration Florida State University.

Post grado Administración funcional Empresas Agropecuarias INCAE.

# TESTIMONIOS



*"Creo que fue lejos la mejor experiencia que me llevo, aprendí mucho de la parte teórica, qué es un directorio, qué funciones cumple, la importancia de los directores externos, cómo se estructura, qué roles debemos cumplir los familiares, entre otros. Pero el aprendizaje más rico que me llevo es lejos la experiencia de mis compañeros."*

**Natalia Antillo**

Gerente de proyectos de Brainbest family office  
Miembro de la segunda generación de la familia  
Accionista y Gerente General del club Audax Italiano  
Governing 2018

*"Valoro mucho que hayamos participado como grupo familiar (6 miembros). Creo que el nivel de las conversaciones, conocimientos y las prácticas se van a facilitar mucho. También me llevo que no hay recetas únicas y que lo que hay detrás son principios, consejos sabios y cosas a identificar detrás de cada situación."*



**Alberto Ferrán**  
Gerente General  
San Camilo  
Governing 2020



*"El Governing se presenta como un curso práctico, dinámico en las relaciones intrafamiliares y empresariales a las que nos enfrentamos todos los días con decisiones. Lo recomiendo a todo fundador, accionista, director, asesor o miembro de familia empresaria. Es un "must" para la gestión corporativa y la profesionalización del actuar empresarial"*

**Juan David León**

Socio, miembro de empresafamiliar  
Leue Home (plataforma ecommerce)  
Abogado corporativo de  
empresas familiares en Ecuador  
Governing 2020

*"Me encantó. Uno se mete en el papel y estás como viviendo lo que te puede pasar en la calle. La verdad es que me enfrenté con algunas cosas que no me había enfrentado y me dio mucho conocimiento y mucha más creatividad, ver más hacia adelante, más visión."*

Laura Chinchilla R.  
Comisión empresas familiares  
Cámara de comercio Costa Rica  
Governing 2021



Puedes ver más testimonios aquí  
<https://vimeo.com/873079124/3cc1b169d5?share=copy>

*"En el programa Governing participamos mi padre (fundador) y 5 hermanos incluyéndome. Para nosotros como familia y socios resultó ser una experiencia enriquecedora y entretenida. El método del caso hace que uno aplique en casos reales sus conocimientos e intuiciones y tome decisiones para más tarde ser analizadas con el equipo de profesores. Además, el que sea con la interactividad de diversos alumnos (sociólogos, ingenieros, abogados, artistas, psicólogos, etc) hace que cada tema sea analizado desde muchas perspectivas distintas para finalmente tratar de concluir lo mejor posible para la empresa."*

**José Manuel Iñiguez**  
Subgerente de Dicarco SA  
Governing 2022

# INFORMACIÓN GENERAL



FECHAS  
2 al 23 de julio 2024



HORARIO  
15:00 a 18:30



MODALIDAD HÍBRIDA  
Clases presenciales con  
posibilidad de conexión remota.



LUGAR  
Rosario Norte 407, Las Condes  
(estacionamiento liberado)

## Valor: UF 40

Descuentos:

- 30% Funcionarios UC
- 20% Socios con Membresía Alumni UC
- 20% Colaboradores empresas en convenio
- 15% Ex alumnos UC (Pregrado-Postgrados-Diplomados)
- 15% Funcionarios públicos
- 10% Alumnos y Exalumnos DUOC UC
- 10% Grupo de 3 ó más personas de una misma institución

## JULIO 2024

L	M	M	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				



MÁS INFORMACIÓN E INSCRIPCIONES

[parmasm@uc.cl](mailto:parmasm@uc.cl)

[www.centrogobiernocorporativo.uc.cl](http://www.centrogobiernocorporativo.uc.cl)

Este programa requiere de un número mínimo de matriculados para poder dictarse y, por motivos de fuerza mayor, podría experimentar cambios en su programación, equipo docente y/o formato de realización. Cualquier cambio será informado por la coordinación a cargo.



**Centro UC**  
Gobierno Corporativo