



**Centro UC**  
Gobierno Corporativo

# GOVERNING EMPRESAS FAMILIARES & FAMILY OFFICES



décima edición  
AGOSTO - SEPTIEMBRE 2025

# ¿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 lo tanto, 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 Empresas familiares a Familias Empresarias es comprenderse como un sistema temporal de - activos intangibles- 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 capaces 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 décima 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).

Consejeros, Alta Administración, Gerentes (familiares y/o 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 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.

# METODOLOGÍAS

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.



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.

## **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.

2

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.

## **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.

4

5

## **Effectuation**

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.

30 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 adjunto de Estrategia, organización e innovación UC, MBA UC y del Centro de Gobierno Corporativo 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 "Familia Empresaria: Ser y Trascender. Claves para una gobernanza empresarial y familiar efectiva". Ediciones Asociación Empresas Familiares.  
Editor general: Magdalena Díaz Le Fort. Abril 2024

Asesor de grupos empresariales familiares latinoamericanos.

# INSTRUCTORAS



## **María Pía Bartolomé Valenzuela**

17 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 19 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 7 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.



## **Mañas Zegers Ruiz-Tagle**

Presidente, Centro de Gobierno Corporativo P. Universidad Católica.  
Abogado UC, Master of Laws, The University of Michigan.  
Visiting Scholar, Stanford University.

Especialista en Gobernanza Corporativa, Profesor, Facultad de Derecho UC.  
Actualmente es miembro de la OECD y de varias de sus *Task Forces*,  
así como miembro del Consejo Asesor del Centro de Estudios de  
Gobierno Corporativo de la Universidad de los Andes (Colombia).

Referente en buenas prácticas de Gobierno Corporativo.



## **Margaret Abbott Haim (Honduras)**

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.

Business Administration Florida State University.

Post grado Administración funcional Empresas Agropecuarias INCAE.



# TESTIMONIOS ALUMNOS



*Este programa me permitió entender la importancia de contar con un plan de sucesión bien estructurado, claro y organizado.*

*En mi caso, descubrí que existen herramientas específicas que me ayudaron a comenzar a construirlo sobre bases sólidas."*

**Pedro Zegers Arrasate**

Ingeniero de proyectos  
Compañía minera La Patagua SA  
Governing 2024

*"Como gerente, uno está entrenado para gestionar desde el directorio hacia abajo, pero existe un mundo subyacente que, sin una adecuada gobernanza y una estructura sólida, puede complicar enormemente la administración y la sostenibilidad de la empresa.*

*El programa me permitió ampliar mi perspectiva y comprender la importancia de construir esa institucionalidad con anticipación, antes de que surja una crisis."*

**Ricardo Letelier**  
Gerente General  
Grupo Núcleo



*"Debo reconocer que cuando Juan Pablo me sugirió hacer el curso, mi primera reacción fue escéptica: 'Nosotros no somos una empresa familiar, somos una empresa'.*

*Tenía prejuicios arraigados, ya que normalmente asociamos la empresas familiares con conflictos internos y dinámicas complicadas.*

*Sin embargo, la experiencia fue reveladora. Es impresionante cómo los juegos de roles nos permitieron entender conceptos complejos desde una perspectiva práctica y cercana. A partir del curso, hemos comenzado conversaciones fundamentales sobre gobernanza y estructura directiva que antes ni siquiera contemplábamos como necesarias. Juan Pablo, como fundador, sigue siendo pieza clave del proyecto, pero el curso nos abrió los ojos para plantearnos qué tipo de gobernanza necesitamos considerando tanto el sistema actual como la madurez que ha alcanzado nuestra organización.*

*Este proceso de aprendizaje ha sido tan orgánico y natural que lo que estamos experimentando a raíz del curso ha sido extraordinariamente valioso para nuestro futuro empresarial."*

**Alejandra Hinojosa**

Directora  
Newsience  
Governing 2024

*"Lo que he aprendido es que debemos tener mucha claridad y objetivos bien definidos, utilizando todos los conceptos y herramientas que hemos adquirido.*

*De lo contrario, podríamos poner en riesgo un legado familiar que ha perdurado durante tantos años y que tiene como propósito seguir creciendo."*

**Carlos Ikeda**  
Director  
3a generación  
San Fernando  
Perú



Governing 2024

*"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

6, 13, 20 y 27 de agosto 2025  
3 y 10 de septiembre 2025



## HORARIO

15:00 a 18:30



## MODALIDAD HÍBRIDA

Clases presenciales con  
posibilidad de conexión remota.



## LUGAR

Rosario Norte 407, Las Condes



## ESTACIONAMIENTO LIBERADO



Certificado  
**EDUCACIÓN CONTINUA UC**

## Valor: \$1.750.000

### 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% Grupo de 3 ó más personas  
de una misma institución

## AGOSTO 2025

L	M	M	J	V	S	D
			1	2	3	4
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

## SEPTIEMBRE 2025

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					



Más información

<https://centrogobiernocorporativo.uc.cl/>

<https://centrogobiernocorporativo.uc.cl/programas/55-programa-governing-empresas-familiares>



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