

# Propuesta de una investigación participativa para la asignatura “Administración de la empresa familiar”: utilización del análisis comparativo y la entrevista en profundidad

## Participatory research proposal for a course “The family business management”: using the comparative analysis and in-depth interview

Sonia Benito Hernández ([sonia.benito@uem.es](mailto:sonia.benito@uem.es))  
Cristina López-Cózar Navarro ([cristina.lopez-cozar@uem.es](mailto:cristina.lopez-cozar@uem.es))  
Tiziana Priede Bergamini ([tiziana.priede@uem.es](mailto:tiziana.priede@uem.es))  
Departamento de Economía de la Empresa  
Universidad Europea de Madrid

### Resumen

En este estudio se expone una de las actividades llevadas a cabo en la asignatura “Administración de la Empresa Familiar”. Esta práctica se realiza utilizando distintas metodologías docentes afines al Espacio Europeo de Educación Superior: la lección magistral, el estudio de casos y el aprendizaje cooperativo, combinando además estos métodos con un análisis comparativo entre empresas y la técnica de la entrevista en profundidad. El objetivo perseguido es acercar al estudiante a la realidad empresarial que le rodea, en el que el 85<sup>1</sup> por ciento de las empresas son familiares. Se pretende que el estudiante comparta experiencias y se integre durante unas horas en una empresa familiar para que conozca su funcionamiento y pueda aplicar, en la práctica, lo que en teoría se explica en el aula. Además, se intenta que la búsqueda de información sobre la empresa elegida, el contacto que el estudiante mantenga en la entrevista así como la elaboración del informe que el estudiante tendrá que elaborar después, despierte en el alumno el interés por la investigación.

**Palabras claves:** investigación participativa, administración, empresa familiar, entrevista en profundidad, metodologías activas.

### Abstract

This study presents an activity carried out in the course "Managing the Family Business." This activity is developed using different teaching methodologies related to the European Higher Education Area, such as: the lecture, case studies and cooperative learning, combining these methods with a comparative analysis within business and the in-depth interview technique. The main objective of the activity is to bring the student closer to our business reality, in which 85 percent of businesses are family owned. It is expected that students cooperate and share experiences for a few hours with a real family business, in order to know how they work and be able to apply the theory studied in class. Moreover, since the students have to search information related to the company chosen, develop a real interview with a manager and write a final report, this work will probably wake up their interest on research.

**Keyword:** participatory research, management, family business, in-depth interview, active methodologies.

---

<sup>1</sup> Datos extraídos del Instituto de la Empresa Familiar. Versión disponible en HTML en: [http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras\\_familia.html](http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html) (Consulta: 16 de noviembre de 2010 y posteriores)

## 1. Introducción

La investigación participativa que se propone en este trabajo es una actividad desarrollada en la asignatura, “Administración de la Empresa Familiar” la cual se imparte en los nuevos grados de Dirección y Creación de Empresas y de Finanzas en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Europea de Madrid.

Esta asignatura se imparte en tercer curso, es semestral (primer semestre), optativa y de 6 créditos ECTS. La actividad tiene una calificación en la evaluación de la asignatura de un 30 por ciento de la nota final y se debe hacer en grupos de 3-4 personas.

La actividad intenta acercar el mundo real de la empresa familiar a los estudiantes. Se comienza a trabajar en las primeras dos semanas del semestre en el que se imparte la asignatura: los estudiantes, con la guía del profesor, forman los grupos de trabajo. Cada grupo de trabajo deberá elegir dos empresas familiares que realicen la misma actividad productiva. Una vez elaborados los grupos y decididas las empresas, en clase, se realiza en una guía de preguntas que será posteriormente utilizada por los alumnos para la realización de una entrevista en profundidad a cada una de las dos empresas.

Los equipos reciben directrices, elaboradas por los profesores, sobre los temas que deben tratar en la entrevista (cuestiones teóricas trabajadas en clase y de especial interés). Todos los temas están relacionados con el proceso administrativo, estrategia, responsabilidad social y gestión de la crisis de las empresas familiares en España. Esta temática es, además, la que compone el programa de la asignatura Administración de la Empresa familiar:

## Tema 1 Introducción a la Empresa Familiar

- 1.1 Concepto de empresa familiar
- 1.2 Aspectos diferenciadores
- 1.3 Tipos de empresa familiar
- 1.4 Importancia de las empresas familiares en la economía actual
- 1.5 La empresa familiar en España

## Tema 2 Familia y Empresa

- 2.1. La familia
- 2.2. Protagonistas de la empresa familiar
- 2.3. El triángulo de la empresa familiar
- 2.4. Decisiones personales para la prevención

## Tema 3 El Protocolo Familiar

- 3.1 Concepto y finalidad del protocolo familiar
- 3.2 Contenido del protocolo
- 3.3 Cómo y cuándo realizar un protocolo familiar

## Tema 4 Gobierno de la empresa familiar

- 4.1 Concepto y ámbito de actuación del gobierno de la empresa familiar
- 4.2 Las instituciones familiares y de la propiedad
- 4.3 El consejo de administración
- 4.4 El equipo directivo

## Tema 5 La sucesión en la empresa familiar

- 5.1 Preparación para la sucesión
- 5.2 El retiro del fundador
- 5.3 Problemas que influyen y/o dificultan el relevo generacional
- 5.4. Orientaciones para conseguir una buena sucesión

## Tema 6 Crecimiento y evolución de la empresa familiar

- 6.1. La dimensión de la empresa
- 6.2 El ciclo de vida de la empresa familiar
- 6.3 Estrategias competitivas básicas
- 6.4 Estrategias de crecimiento
- 6.5 La proyección internacional

Se debe señalar que para la próxima edición de la actividad también se incluirá el análisis de los aspectos financieros, legales, fiscales y contables de la empresa, añadiendo un nuevo capítulo 7 en el programa de la asignatura que ocupe estos temas.

Los estudiantes deberán realizar la entrevista a cada una de las dos empresas elegidas en horas no lectivas y realizar un informe de cada una de las dos empresas. Los contenidos del informe así como los requisitos se explican a lo largo de este trabajo. Una vez realizados los informes, los estudiantes realizan un análisis comparativo entre las empresas en cada uno de los puntos que han trabajado previamente.

Los resultados del trabajo de investigación, es decir, ambos informes y las conclusiones, se entregarán en formato de texto al profesor para su evaluación, al final del semestre. Por último, se fijan dos días de clase para llevar a cabo la exposición de los trabajos, donde cada equipo explica brevemente las empresas estudiadas y las conclusiones extraídas.

Para que todos los estudiantes posean la información de todas las empresas estudiadas el día de la exposición de cada trabajo, el profesor abrirá un foro en la plataforma virtual de la Universidad, MOODLE, de tal forma que puedan colgar en la Web el material de exposición. Así los alumnos pueden acceder a toda la información y trabajo elaborado por el resto de sus compañeros.

Con esta actividad, el estudiante se convierte en el centro de su propio aprendizaje desarrollando las principales competencias establecidas para tercer curso del Grado: planificación, responsabilidad, habilidades comunicativas, trabajo en equipo y capacidad de análisis.

## 2. Justificación y objetivos

Es ampliamente conocido que las empresas familiares constituyen la base de la mayoría de las economías del mundo. Según el Instituto de la Empresa Familiar, el 85 por ciento de las empresas españolas son familiares, producen el 70 por ciento del PIB y crean 13,9 millones de empleos. En la Unión Europea, los datos son igualmente importantes, el 60 por ciento son familiares, creando aproximadamente unos 100 millones de empleos<sup>2</sup>. Con esta asignatura, el alumno tendrá la oportunidad de profundizar en las peculiaridades de este tipo de empresas así como adquirir una visión general de las principales recomendaciones para tratar de asegurar la continuidad de la misma, ya que como es bien sabido por la Comunidad Investigadora, tan sólo el 9<sup>3</sup> por ciento llega a la tercera generación familiar. Por todos estos motivos, mediante esta asignatura se intenta que los estudiantes sean capaces de:

- Definir, aplicar y explicar el proceso de administración de la empresa familiar e identificar las distintas peculiaridades que la diferencian del resto de empresas que no son familiares.
- Conocer y comprender la importancia de la toma de decisiones en la función administrativa de la empresa familiar.
- Saber, comprender y aplicar los conocimientos básicos de la función de planificación de la empresa dentro del proceso de administración de la empresa familiar. Misión, visión, objetivos, metas, estrategias, etc.

---

<sup>2</sup> Todos estos datos son extraídos del Instituto de la Empresa Familiar. Versión disponible en HTML en: [http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras\\_familia.html](http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html) (Consulta: 16 de noviembre de 2010 y posteriores)

<sup>3</sup> Datos extraídos del Instituto de la Empresa Familiar. Versión disponible en HTML en: [http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras\\_familia.html](http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html) (Consulta: 16 de noviembre de 2010 y posteriores)

- Conocer, comprender, analizar y aplicar el proceso estratégico completo de la empresa familiar estudiando las diferentes fases del mismo: análisis estratégico, planificación estratégica y control estratégico. Entender la importancia de esta función dentro del proceso de administración de empresas familiares.
- Conocer los distintos tipos de empresas familiares.
- Estudiar la evolución y el crecimiento de la empresa familiar en futuras generaciones y valorar la importancia del protocolo familiar.
- Entender y valorar la importancia del proceso de sucesión familiar

El análisis y discusión de experiencias reales de empresas en la asignatura de “Administración de la Empresa Familiar” es necesario para la consecución de los objetivos específicos de la misma. El acercamiento de las profesiones y de la realidad empresarial que nos rodea al aula es un reto y un objetivo que se debe fijar para que el aprendizaje del estudiante sea completo. La actividad que se plantea en este estudio permite al alumno poder alcanzar los objetivos formativos básicos de la asignatura y acercarlos a la realidad empresarial que estudia desde una perspectiva teórica. Además, con este tipo de actividades se consigue favorecer, facilitar y motivar a los alumnos de cara a la realización de prácticas en empresas en el segundo ciclo de sus titulaciones. Teniendo en cuenta estas consideraciones, el objetivo general que se quiere conseguir es doble:

1. Conocer y comprender la empresa familiar como unidad económica fundamental, desde la perspectiva de su administración práctica.
2. Involucrar al alumnado en la administración de una empresa familiar haciendo propuestas para su mejora.

Por otra parte, en la asignatura se pretende alcanzar el desarrollo de cinco competencias generales. Concretamente con esta práctica se quieren trabajar (Blanco *et al.*, 2009):

1. Responsabilidad
  - Ser organizado y cuidadoso con la buena ejecución del trabajo.
  - Implicarse y comprometerse en el cumplimiento de sus tareas
2. Capacidad de síntesis:
  - Redactar y constar la información relevante identificada.
  - Concretar e identificar la información relevante.
3. Planificación
  - Identificar y utilizar recursos (humanos, técnicos y económicos) para conseguir la meta (objetivos).
  - Gestionar adecuadamente del tiempo.
  - Reconocer información significativa, buscar y relacionar datos relevantes.
  - Analizar, concretar y priorizar acciones para conseguir una meta (objetivos).
  - Establecer objetivos concretos y realistas.
4. Trabajo en equipo
  - Reconocer públicamente los logros de otros.

- Desarrollar la reflexión grupal
- Esforzarse por que exista un buen clima de trabajo.
- Saber anteponer los objetivos del grupo a los intereses personales.
- Evitar actitudes dominantes. Actuar con tolerancia.
- Trabajar de forma cooperativa con otros; ser parte de un equipo trabajando juntos en vez de separada o competitivamente.
- Identificarse con un proyecto común y compromiso con sus objetivos.
- Solicitar ideas y opiniones para la toma de decisiones y planes.
- Valorar por igual la opinión de todos los componentes del grupo.

#### 5. Habilidades comunicativas

Esta competencia se divide en dos: comprensión interpersonal (la persona como receptora) y habilidades comunicativas (la persona como emisora):

- Comprensión interpersonal:
  - Querer entender a los otros: ser sensible a los estados de ánimo y sentimientos de los demás.
  - Escuchar con atención y percibir lo que no es manifiesto.
  - Comprender las actitudes, intereses, necesidades y perspectivas de los otros.
  - Usar el conocimiento basado en escuchar y observar para predecir las reacciones de los otros.
  - Atender atentamente cuando otros hablan o actúan.
  - Tener capacidad de ponerse en el lugar de otros.
  - Responder adecuadamente a las reacciones de los demás.
- Habilidades comunicativas:
  - Saber estructurar las ideas y organizarlas para transmitir las de forma clara.
  - Manejar diversa información y decidir qué datos presentar.
  - Saber presentar de manera persuasiva argumentos que sustentan las propias ideas.
  - Desarrollar razonamientos de forma coherente.
  - Expresar con claridad lo que piensa y siente.
  - Ser correcto en la expresión oral y escrita.
  - Controlar la ansiedad.

### 3. Metodología

La necesidad de adaptar las distintas metodologías utilizadas en la impartición de docencia de las distintas asignaturas a las propuestas del Espacio Europeo de Educación Superior, con sus consiguientes cambios estructurales y la necesidad de articular la docencia sobre el desarrollo de competencias profesionales, se ha convertido en una oportunidad que es necesario explotar (Benito y Cruz, 2007). Las metodologías que se están utilizando en la asignatura Administración de la Empresa familiar son:

- Lección magistral: exposiciones realizadas por el profesor de aspectos teóricos fundamentales para la comprensión de la asignatura.
- Metodología del Caso: discusión de casos reales mediante la utilización de casos de estudio reales que permitan la aplicación práctica de los conocimientos teóricos adquiridos. Además, la realización de un análisis y una discusión común de cada situación.
- Aprendizaje cooperativo: los alumnos aprenden a colaborar con otras personas (compañeros y profesores) para resolver de forma creativa, integradora y constructiva los interrogantes y problemas identificados a partir de la experiencia diaria, utilizando los conocimientos y los recursos materiales disponibles. Se utilizará el aprendizaje cooperativo formal e informal, técnica del puzle y sus variantes.
- Aprendizaje basado en problemas: enfocado al acercamiento del alumno a la realidad empresarial. Se plantearán problemas reales con el objetivo de que los alumnos los solucionen trabajando en equipo

El temario se trabaja según se explica a continuación: al inicio de cada tema los alumnos reciben las instrucciones sobre cómo acceder al material que está disponible en la página Web de la asignatura. Cada semana de clase se estructura combinando las diversas metodologías antes expuestas con las distintas actividades que se describen a continuación. La combinación de métodos y actividades dependerá de cada uno de los temas a tratar y será especificada al inicio y durante la explicación de cada tema. Cada semana el alumno obtendrá un resultado, bien individual o por grupo, que irá siendo evaluado por el profesor. El detalle de las distintas actividades que se realizan es el siguiente:

- Preparación y presentación de temas: el profesor seleccionará determinados temas a lo largo del curso que serán preparados por los alumnos sobre la base de la bibliografía entregada, los cuales serán expuestos en clase públicamente.
- Casos de estudio reales: en aquellos temas en los que resulte conveniente, se realizarán casos, lo cual llevará a discusiones y debates relacionados con la materia objeto de estudio.
- Seguimiento de prensa: los alumnos realizarán un seguimiento de prensa adaptado a los temas que se están trabajando en clase.
- Torneos / Concursos: en determinados temas se organizarán torneos entre alumnos, relacionados con los temas teóricos estudiados y con el fin de profundizar en el aprendizaje de forma distendida.
- Estudio de investigación: sobre casos reales de empresas familiares. El estudiante deberá estudiar una serie de aspectos que el profesor le proporcionará sobre una empresa familiar

En la actividad propuesta en este trabajo se utilizan la clase magistral para exponer y explicar el ejercicio a realiza, el aprendizaje cooperativo para que los alumnos se organicen en equipos y trabajen conjuntamente de forma coordinada, profundizando en su propio aprendizaje y el estudio de casos, realizando la entrevista a las distintas empresas.

## 4. Descripción de la actividad

En este epígrafe se van a desarrollar todos los aspectos que describen la actividad como son el contenido, el formato, los documentos a entregar al profesor, la forma de trabajo y de exposición, los recursos necesarios, las empresas estudiadas, el número de estudiantes y grupos de trabajo, la calificación y la evaluación de la misma.

El *contenido* de la actividad comienza con la elección de la empresa a estudiar. El profesor recomendará a los estudiantes una serie de empresas que reúnan las siguientes características: fácil acceso a información (a través de la Web, por familiares, amigos, otros, etc.), pequeñas empresas con menos de 50 trabajadores, empresas originales, empresas con sistemas de funcionamiento innovadores o empresas relacionadas con nuevos yacimientos de empleo como pueden ser: las biotecnologías, servicios sociales y/o empresas tecnológicas. En el caso de que la elección sea una empresa multinacional, se recomienda centrarse en el análisis de la misma en un territorio concreto, puesto que si no, puede resultar un trabajo muy complejo.

Una vez elegida la empresa, los estudiantes deberán hacer una visita a la misma para poder realizar la entrevista en profundidad. Para acordar la realización de la visita, los estudiantes se presentan a la empresa mediante una llamada telefónica o un correo electrónico a través de los cuales explicarán a la empresa que:

- Son estudiantes de la Universidad Europea de Madrid y en concreto estudian Administración de Empresas.
- Están actualmente cursando la asignatura “Administración de la empresa familiar” para la que tienen que hacer un trabajo de investigación sobre la actividad y gestión de dos empresas familiares.
- Han elegido su empresa para realizar un trabajo sobre la misma y, por este motivo, piden su cooperación/colaboración para la prestación de información.
- Ofrecerán el informe de trabajo realizado a las empresas una vez que esté terminado como compensación a la colaboración prestada. El informe se remitirá a las empresas pasados 5 meses desde la fecha de la entrevista.
- Si lo consideran necesario, la profesora, se pondrá en contacto con la empresa de forma institucional para dar mayor seriedad, fiabilidad e importancia al trabajo a realizar.

En este curso académico 09-10, la profesora se ha puesto en contacto en dos ocasiones, con dos empresas para explicarles detalladamente en qué consistía el trabajo a realizar por los estudiantes (siempre a instancias de éstas),

pidiendo a las empresas su colaboración. En ambos casos, la puesta en contacto dio resultados de cooperación entre la empresa y el alumno. Por supuesto, es necesario concienciar a los estudiantes sobre la responsabilidad que tienen de los datos e información que la empresa les va a ofrecer, igualmente, se realiza un compromiso por parte de los alumnos para no utilizar esa información para otro fin que no sea la realización del trabajo en cuestión.

Una vez acordada la realización de la entrevista, los alumnos cuentan con una guía de preguntas<sup>4</sup> la cual ha sido elaborada con el profesor de tal forma que todos los estudiantes formulen las mismas cuestiones. La guía cuenta con 29 preguntas, cerradas y abiertas, referentes a temas como: gestión de la crisis y estrategia, responsabilidad social y formación, organización y redes de cooperación, planificación familiar y sucesión. Estos temas en ocasiones no son fáciles de encontrar en fuentes de información secundarias y, por este motivo, los estudiantes acuden a fuentes de información primarias, es decir, la propia empresa. Estas temáticas están relacionadas de forma directa con los contenidos teóricos de la asignatura explicados en los epígrafes anteriores.

Una vez realizada la entrevista, los estudiantes con la información obtenida de la misma, más la que encuentren en otras fuentes, deberán comenzar la actividad. La actividad se elaborará en dos fases, en una primera se realizará la investigación de las dos empresas mediante la entrevista en profundidad y en una segunda se llevará a cabo la presentación del trabajo elaborado.

Para la primera etapa, los estudiantes deberán desarrollar todos los epígrafes que a continuación se enumeran de cada una de las dos empresas. Estos epígrafes se integran en cinco partes:

- **Parte primera: Descripción de la empresa.**

a) Ficha breve de la empresa. Para la realización de ésta, se recomienda a los estudiantes la utilización de la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI). Los estudiantes pueden acceder de forma gratuita desde la biblioteca digital de la Universidad. Se recomienda realizar una tabla explicativa con los datos (tipo de empresa, tipo de empresa familiar, localización, número de empleados, facturación, patrimonio, etc.<sup>5</sup>) así como un mapa de localización sobre los lugares en los que la empresa realiza su actividad.

b) Desarrollo de la actividad de la empresa. En este apartado se recomienda definir de forma minuciosa las distintas líneas de negocio que tiene la empresa y los distintos productos/servicios a los que se dedica.

c) La familia: historia familiar de la empresa. En este apartado se debe desarrollar la historia de la empresa, con los

---

<sup>4</sup> Véase el anexo.

<sup>5</sup> Véase la tabla en el anexo al final de este trabajo.

acontecimientos y las fechas señaladas de esos acontecimientos que sean susceptibles de ser contados, desde que la empresa se fundó hasta la actualidad. Se deberá destacar también si pertenece a una sola familia o varias, quiénes fueron los fundadores, características de la familia empresarial, etc.

d) Gobierno de la empresa familiar, con un breve Currículum Vitae de los empresarios, indicando, en aquellos casos que sean familia, su relación de parentesco (se recomienda hacer un árbol o esquema explicativo del parentesco y compararlo con el organigrama de la empresa).

e) Diseño organizativo de la empresa. En este punto el estudiante debe desarrollar los siguientes apartados:

1. Diferenciación horizontal.
  - a) Criterios de departamentalización.
  - b) Existencia de órganos staff.
  - c) Ventajas e inconvenientes del tipo de departamentalización.
  - d) Tipo de organigrama.
  - e) Ventajas e inconvenientes del tipo de organigrama.
  - f) Características del tipo de organigrama.
2. Diferenciación vertical.
  - a) Definición.
  - b) Tipo de estructura.
  - c) Ámbito de control.
  - d) Grado de control y supervisión sobre los empleados.
  - e) Motivación: ascensos y satisfacción en el puesto de trabajo.
  - f) Principio de unidad de mando.
  - g) Costes.
  - h) Centralización o descentralización del poder.
3. Integración de actividades: coordinación activa.
  - a) Definición.
  - b) Adaptación mutua (definición).
  - c) Normalización: burocracia o adhocracia y comunicación.
  - d) Mecanismos adicionales: puesto de enlace, equipo interunidades y directivos integradores.

En futuras ediciones se planteará también un apartado f, en el cual los estudiantes tengan que analizar los aspectos fiscales, laborales contables y financieros de la empresa. Dado que son estudiantes de tercer curso, tienen las herramientas y la capacidad suficiente de poder hacer un análisis de estos aspectos que, sin duda, son importantes para todas las empresas y más aún para la pequeña y mediana empresa.

- **Parte Segunda: La empresa familiar. Protocolo y sucesión.**

- f) Protocolo familiar. En este epígrafe el estudiante deberá analizar el contenido del protocolo familiar en caso de que exista. En caso contrario, indagar sobre el futuro desarrollo del mismo.
- g) Sucesión en la empresa. Preparación para la sucesión, ¿tiene la empresa un plan previsto? Problemas con los que se pueden encontrar y forma de resolverlos.
- h) Propuesta de un protocolo familiar para una de las dos empresas. En este punto, el estudiante deberá proponer un protocolo familiar el cual deberá adjuntar en los anexos del trabajo.
- **Parte tercera: Crecimiento y estrategia.**
    - i) Situación en el ciclo de vida de la empresa. Se recomienda al estudiante realizar un gráfico del ciclo de vida comentando cada una de sus fases.
    - j) Estrategias competitivas básicas que lleva a cabo en sus negocios.
    - k) Estrategias de crecimiento que lleva a cabo. ¿La empresa está internacionalizada? sí/no ¿por qué? En caso positivo, ¿cómo se ha internacionalizado?
  - **Parte cuarta: Conclusiones extraídas de los informes.**
    - l) Similitudes y puntos en común.
    - ll) Diferencias.
    - m) Puntos fuertes de una frente a otra.
    - n) Puntos débiles de una frente a otra.
    - ñ) Buenas prácticas aprovechables de una en la otra.
    - o) Etc.
  - **Parte quinta: Anexos.**
    - p) Las encuestas realizadas en profundidad y respondidas por los propietarios de las empresas familiares protagonistas del trabajo.
    - q) Propuesta del protocolo.
    - r) Otros.

Debe tenerse en cuenta que cada uno de los dos informes estará compuesto por una media de 17 páginas más las conclusiones y los anexos a realizar. Se estima, por tanto, que cada trabajo de investigación se compondrá de 55 páginas. El orden, el número de páginas y los títulos de los epígrafes son orientativos. El estudiante podrá cambiar el orden y el título así como ampliar los contenidos. De igual forma, se recomienda a los estudiantes que innoven en contenidos e incluyan elementos de aportación propia que aporten valor añadido al trabajo. Otros *requisitos formales* son:

- Tamaño letra 11.
- Tipo letra: Verdana.
- Párrafo: espacio a 1,5.
- Justificado por los dos márgenes.
- Portada sugerente de la empresa a analizar.

- Índice de contenidos paginado.
- Epígrafes definidos, claros y en negrita u otro color que resalte los títulos.
- Inclusión de gráficos, tablas y fotos a lo largo del texto.
- El contenido copiado tal cual de una página Web u otra fuente deberá ir en cursiva y no superar el 10 por ciento del trabajo. Deberá, en caso de copiarse, hacerse una referencia a pié de página de las fuentes de información de las que se ha copiado el contenido.
- Todos los trabajos deberán tener una portada, índice y bibliografía.

La segunda fase del trabajo es la *presentación* del mismo, la cual se realizará como se ha indicado anteriormente: en el aula, al final del semestre y elaborando un documento en forma de exposición. Se presentará el resumen de cada uno de los dos informes realizados, así como el análisis comparativo de las dos empresas, es decir, las conclusiones extraídas. La presentación del trabajo deberá realizarse en un documento resumen del trabajo de investigación, que a su vez deberá tener un formato idóneo para su exposición. Los requisitos que se piden del documento de la presentación formal serán:

- Letra legible y lo suficientemente grande (el estudiante debe asegurarse de que se verá bien en el caso de que se utilizara un cañón de proyección; en este sentido, deberá tener especial cuidado con los fondos oscuros). Libertad respecto al tamaño, color y tipo de letra.
- Máximo 15 transparencias.
- Las diapositivas deben contener poco texto, pero explicativo. El estudiante deberá abstenerse de poner párrafos copiados literalmente del trabajo de investigación.
- Se aportarán los gráficos, datos y figuras que pudieran apoyar una presentación oral (éstos sí pueden copiarse del trabajo de investigación).
- Los epígrafes deben ir ordenados según el trabajo de investigación.
- Deben paginarse las transparencias: 1/10, 2/10, etc.
- Debe incluirse un índice inicial de la presentación: no necesariamente debe ser igual que el del trabajo de investigación puesto que es un resumen del mismo y puede variar.

En cuanto a la *forma de trabajo*, los estudiantes deberán investigar y buscar información en todas las fuentes que encuentren disponibles como Internet, revistas especializadas y de divulgación, libros, etc. No obstante, la mejor fuente para conseguir información es la propia empresa elegida. Por este motivo, el estudiante tendrá que ponerse en contacto con la misma, para poder conseguir de primera mano la mejor información. Las fuentes que el estudiante vaya consultando y en las que va consiguiendo información deberán ir citándose en la bibliografía del trabajo. Los estudiantes no deberán copiar la información de manera literal, sino leerla, analizarla, resumirla y escribirla en el trabajo con sus propias palabras. Por otra parte, se recomienda a los estudiantes que se repartan el trabajo entre los miembros del grupo, que

busquen información por separado y que, posteriormente, y antes de escribir la consensuen con el resto de compañeros del equipo. Por último, una vez elaborado el trabajo, deberá ser leído y corregido por todos los miembros del grupo antes de entregarlo al profesor.

Los *recursos* necesarios son: una encuesta, una guía preparada por el profesor, un temario/programa de la asignatura, un ordenador personal, una pizarra con tizas o similar, un cañón de datos y un aula, material de papelería necesario para la elaboración del informe por parte de los alumnos y un tiempo de trabajo del alumno de 45 horas.

Las *empresas estudiadas* por los alumnos son de la más amplia variedad: distribuidoras alimenticias, talleres de coches, asesorías fiscales y jurídicas, constructoras, bares y restaurantes, etc. Hay que añadir que en ocasiones los estudiantes tienen empresas familiares por lo que están haciendo el trabajo de sus propias empresas, las cuales, llegarán a ser suyas algún día por lo que supone un valor añadido más a este trabajo.

El *número de estudiantes* que cursan la asignatura es de 62 personas, creándose 16 grupos de 3 personas y 3 grupos de 4 personas.

Por último, la *calificación* de la actividad representará el 30 por ciento de la nota final de la asignatura. La *evaluación* tendrá un carácter continuo y formativo, y podrá realizarse tanto a nivel individual como grupal, coherentemente con la naturaleza de las actividades formativas planteadas. Periódicamente se realizarán evaluaciones del seguimiento del trabajo, en función del avance de la materia teórica estudiada. La evaluación, en coherencia con los objetivos planteados, tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Participación activa en el trabajo en grupo.
- 2) Trabajo de campo: realización de las entrevistas.
- 3) Trabajo desarrollado y entregado, así como las conclusiones obtenidas.
- 4) Grado de relación de las conclusiones con los objetivos planteados.
- 5) Presentaciones orales en clase y calidad de la presentación expuesta.
- 6) Adecuación del trabajo elaborado por los alumnos con los contenidos vistos en clase.
- 7) Calidad del trabajo final.

Se propone en futuras ediciones que las empresas que participen en el estudio participen también en la evaluación del informe, todavía no se ha llevado a cabo pero, sin duda, serían aportaciones muy importantes e interesantes para el estudiante.

## 5. Conclusiones

Las metodologías activas propuestas en el proyecto de Espacio Europeo de Educación Superior han supuesto una oportunidad para mejorar y completar la docencia en la asignatura Administración de la Empresa Familiar, la cual, dado el carácter abierto, dinámico y moderno de su temario, permite la innovación docente.

El desarrollo de la actividad explicada en este trabajo ha despertado la motivación y el interés de los alumnos por la elaboración de la misma. La experiencia directa que están teniendo al tratar con las empresas participantes ha puesto de manifiesto la utilidad práctica de los temas tratados en la teoría. Si a este contacto directo mediante la entrevista, se le añade la asistencia regular de los alumnos a las distintas clases, hace muy enriquecedora la actividad. Los resultados en términos de aprendizaje y experiencia están siendo sumamente positivos. De hecho, más del 90 por ciento de los estudiantes han aprobado el trabajo y más del 60 por ciento con una calificación de notable o superior.

Los alumnos están demostrando con el trabajo escrito y las exposiciones que se han realizado, que han conseguido planificarse, trabajar verdaderamente en equipo y desarrollar habilidades comunicativas en las exposiciones de los casos. Se percibe claramente que el hecho de que sean ellos mismos los que consiguen la información y siendo además un caso real, en ocasiones empresas de su propiedad, les llevó a involucrarse más y a realizar mejores exposiciones que en otros temas que les son más ajenos. Los resultados en términos de competencias también están siendo valorados muy positivamente.

Además, se ha enviado a las empresas los trabajos realizados y en dos de los casos las empresas han comprado a los estudiantes su propuesta de protocolo. Como evaluación de la actividad, se ha realizado una encuesta a los 62 alumnos, para que puntúen el grado de satisfacción con la actividad en relación a su propio aprendizaje y el resultado global ha sido de una valoración de un 4,1 (siendo 1, muy baja y 5, muy alta).

**Fecha de finalización de redacción del artículo:** 12 de diciembre de 2010.

### Cita del artículo:

Benito Hernández, S.; Priede Bergamini, T. y Navarro López-Cózar, C. (2010) Propuesta de una investigación participativa para la asignatura "Administración de la empresa familiar": utilización del análisis comparativo y la entrevista en profundidad. <i>RED Revista de Educación a Distancia. Sección de docencia universitaria en la sociedad del Conocimiento</i> . Número 2. Consultado (día/mes/año) en <a href="http://www.um.es/ead/reddusc/2/">http://www.um.es/ead/reddusc/2/</a>
--

## Bibliografía

- Benito Capa, A. y Cruz, A. (2007). *Nuevas claves para la docencia universitaria en el Espacio Europeo de Educación Superior*, Editorial Nancea, 2ª Edición, Madrid.
- Benito Capa, A., et al. (2008). *El Espacio Europeo de Educación Superior: Una oportunidad para la innovación educativa en el área empresarial*, edita Universidad Europea de Madrid, Madrid.
- Benito Hernández, S. y Gómez Sota, F. (2008). *Estudio de casos sobre la gestión y la organización de las personas en distintas empresas mediante la técnica de la entrevista en profundidad*, Participación y publicación en la quinta jornada sobre Innovación Universitaria en la Universidad Europea de Madrid, con la ponencia y publicación del artículo sobre metodologías activas, Septiembre, Madrid.
- Blanco, A. (2009). *Desarrollo y evaluación de competencias en educación superior*, Editorial Narcea, Madrid.
- Cabero, J. (2001). *La evaluación e investigación sobre los medios de enseñanza*, en Cabero, J. *Tecnología educativa. Diseño y utilización de medios de enseñanza*, Editorial Paidós, Barcelona.
- Casillas, J. C; Díaz, C. y Vázquez, A. (2005). *Gestión de la empresa familiar*, Thomson, Madrid.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2010). *Cifras sobre la empresa familiar española*, Consultado el 16/12/2010 y disponible en versión HTML en: [http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras\\_familia.html](http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html),
- López-Cózar, C. y Priede, T. (2009). *Empresa familiar. Claves para la supervivencia en un mundo cambiante*, Editorial Netbiblo, La Coruña.
- Priede Bergamini, T.; Benito Hernández, S. y Figueroa Domecq, C. (2007). *Seguimiento de empresa como herramienta para acercar al alumno a la realidad empresarial*, Participación, ponencia y publicación del artículo en las cuartas jornadas de innovación universitaria en la Universidad Europea de Madrid, Septiembre, Madrid

**ANEXO: Guía para entrevistar a las empresas.****Primera parte. Datos empresa. (Salvo los cuadros en verde, los demás datos serán obtenidos directamente de la base de datos de SABI).**

Nombre comercial.	
Persona Entrevistada.	Sr. D.
Cargo/Función en la empresa.	
Forma Jurídica.	
Domicilio Social.	
Población.	
Comunidad Autónoma.	
Teléfono.	
Página Web.	
Dirección Electrónica.	
Capital Social.	
CIF/NIF.	
Año Constitución.	
Número de socios.	
Actividad.	
Ámbito de actuación (local, regional, nacional e internacional).	
Número de trabajadores en plantilla.	
Edad media de los trabajadores en plantilla	
Edad del propietario de la microempresa.	
Rentabilidad económica de la empresa en los años: 2005, 2006, 2007 y 2008	/

**Estrategia y crisis económica.**

1. ¿Cuántos años tenía el propietario de la empresa cuando la creó?

--

2. ¿Por cuáles de los siguientes motivos se decidió a crear su empresa?

Desempleados	
Despedidos de sus empresas	
Era trabajador de la empresa y la compré	
Mujeres con cargas familiares	
Deseaba tener mi propia empresa	
Heredó su empresa	
Profesionales que alternan trabajo propio y ajeno	
Inmigrantes en busca de un futuro en otro país	
Otras	

3. ¿Ha visto afectados negativamente los resultados de su empresa debido a la crisis económica?

Si	
No	

4. ¿Qué problemas ha sufrido principalmente?

Liquidez y acceso al crédito	
Impagos de clientes	
Disminución de ventas	
Otros /Cuáles	

5. ¿Se ha visto ampliada o disminuida la oferta de sus productos/servicios por la crisis?

Ampliada	
----------	--

Disminuida	
------------	--

6. De las siguientes posibilidades dígame si su empresa se puede identificar con alguna de ellas: *en los últimos dos años...*

La empresa ha crecido geográficamente	
La empresa ha disminuido su ámbito de actuación	
La empresa se ha aliado con otras empresas para llevar a cabo su actividad (alianzas estratégicas)	
La empresa ha descentralizado sus actividades, subcontratando servicios.	
La empresa se ha fusionado con otras competidoras del sector.	
La empresa se ha integrado con sus proveedores o distribuidores.	

### **Responsabilidad social y formación**

7. ¿Conoce el concepto de Responsabilidad Social de la empresa?

Si	
No	

8. ¿Se promueven en su empresa actuaciones de responsabilidad social con la comunidad en la que actúan?

Si	
No	

9. En caso de ser afirmativa la pregunta anterior, ¿de qué tipo son?

Relacionadas con la gestión de las personas empleadas	
Relacionadas con la protección del medio ambiente y el uso eficiente de la energía	
Relacionadas con la conciliación de la vida personal y profesional	
Relacionadas con el patrocinio de actividades culturales, deportivas y sociales	

10. ¿Considera que este tipo de políticas tiene un efecto positivo en su empresa?

Aumenta la satisfacción del trabajador y su compromiso con la empresa.	
--	--

Ahorro costes, por ejemplo de consumo energía y papel.	
Mejora nuestra imagen y las relaciones con la comunidad y los grupos de interés.	
Contribuye a mejorar la fidelidad de nuestros clientes y nuestra relación con ellos.	
Atrae nuevos clientes y mejora las ventas.	
No tiene ningún efecto positivo.	
Otras /Cuales	

11. ¿Fomenta la formación de sus trabajadores en la empresa, los motiva para ello?

Si	
No	

12. ¿Qué nivel de formación tiene el propietario de la empresa?

Sin estudios.	
Estudios básicos /primaria.	
Estudios secundarios.	
Bachillerato.	
Formación profesional.	
Estudios superiores: licenciatura, ingeniería, diplomatura, grado, doctorado.	

13. ¿Qué nivel de formación tienen de media sus empleados?

Sin estudios.	
Estudios básicos /primaria.	
Estudios secundarios.	
Bachillerato.	
Formación profesional.	
Estudios superiores: licenciatura, ingeniería, diplomatura, grado, doctorado.	

**Protocolo y sucesión**

14. ¿Cuántos miembros de su familia trabajan en la empresa?

15. ¿Qué puestos de trabajo desempeñan?

Parentesco	Cargo que desempeña

16. ¿Les ha requerido algún tipo de formación-experiencia mínima para entrar a trabajar?

Si	
No	

17. En caso afirmativo, ¿de qué tipo?

18. ¿Tiene previsto plan de sucesión para su empresa cuando usted no esté?

19. ¿Sabe lo que es un protocolo familiar?

Si	
No	

20. ¿Tiene usted un protocolo familiar escrito?

Si	
No	

21. En caso de que la respuesta anterior fuera afirmativa, ¿lo realizaron ustedes mismos o buscaron asesoría externa?

Realización de forma interna	
Pedimos ayuda externa	

Si	
No	

22. ¿Puede contarnos cómo desarrollaron el proceso de creación del protocolo familiar?

23. ¿Cree que la elaboración de un protocolo familiar es una pérdida de tiempo y dinero o cree que es útil para su empresa? ¿Por qué?

**Cuarta parte. Organización y pertenencia a redes de cooperación.**

24. ¿Su empresa forma parte de una red de empresas?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

25. Señale con una X todas las formas de cooperación en red en las que participa su empresa:

Agrupación de interés económico	<input type="checkbox"/>
Agrupación Interprofesional	<input type="checkbox"/>
Asociación de empresas	<input type="checkbox"/>
<i>Cártel</i>	<input type="checkbox"/>
Central de compras y de ventas	<input type="checkbox"/>
Club de empresas	<input type="checkbox"/>
Cofradía	<input type="checkbox"/>
Consortio	<input type="checkbox"/>
Grupo de empresas	<input type="checkbox"/>
Franquicia	<input type="checkbox"/>
Mutua	<input type="checkbox"/>
Sociedad Agraria de Transformación	<input type="checkbox"/>
Sociedad de Garantía Recíproca	<input type="checkbox"/>
Sociedad Laboral	<input type="checkbox"/>
Unión temporal de empresas	<input type="checkbox"/>
Sociedad cooperativa de primer grado	<input type="checkbox"/>
Sociedad cooperativa integral	<input type="checkbox"/>
Agrupaciones de Productores Agrarios	<input type="checkbox"/>
Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas	<input type="checkbox"/>

26. ¿Qué ventajas cree que le ofrece la red?

Sociales	
Económicas	
Información	
Otras	

27. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa formado parte de la red?

De 0 a 2 años	
De 2 a 5 años	
De 5 a 10 años	
Más de 10 años	

28. ¿El hecho de pertenecer a una red le ha ayudado a superar momentos difíciles en la vida de la empresa, como por ejemplo la crisis actual?

Si	
No	

29. ¿Por qué?

Apoyo económico	
Asesoramiento / Apoyo técnico	
Facilita nuevos clientes	
Otros. Si es así, cuales	