



## PRESENTACIÓN

**Breve descripción:** Las empresas de comunicación se enfrentan ahora más que nunca a retos nuevos cuya respuesta no es clara. Los directivos que las dirigen requieren, más allá de los conocimientos, de unas habilidades especiales para enfrentarse a lo nuevo con rigor y velocidad. El conocimiento pasa a ser secundario y las técnicas conocidas no los resuelven. Lo capital es que la persona que las toma sea una persona capaz de enfrentarse a lo nuevo y complejo, con acierto, de manera seria y rigurosa. Los tiempos que estamos viviendo ponen de manifiesto la imprevisibilidad de las situaciones y la necesidad de desarrollar hábitos específicos para superar correctamente los tiempos inciertos que nos ha tocado vivir. ¿Es posible entrenarse -y mejorar- en la capacidad de “acierto” ante decisiones sobre temas nuevos, desconocidos y complejos? ¿Cómo ganar en experiencia sin necesidad de sufrir las consecuencias inevitables de los errores? Existe una capacidad ya detectada desde la Grecia clásica y comprobada a lo largo de los siglos de historia, para tomar decisiones acertadas sobre qué hacer en situaciones concretas, únicas e irrepetibles para las que la ciencia no da respuesta. Una sabiduría, con matices específicos: una sabiduría “práctica” que ilumina la acción concreta y que reviste a menudo la forma de “sentido común”. Esa sabiduría es la propia del directivo y de la que nos ocuparemos en las sesiones de esta asignatura.

- **Titulación:** Máster Universitario en Gestión de Empresas de Comunicación
- **Módulo/Materia:** 1. Capacidades y Herramientas directivas / 1.1 Planificación y acción directiva
- **ECTS:** 2,5
- **Curso, semestre:** 1
- **Carácter:** Obligatorio
- **Profesorado:** José Luis Illueca, Elena Herrero Beaumont.
- **Idioma:** Castellano/Inglés
- **Aula, Horario:** Aula 4. Viernes de 15:15h a 21:00h y sábados de 09:00h a 13:30h.

## COMPETENCIAS

### CONOCIMIENTOS

CTO-CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.

CTO-CE5 - Dentro del amplio marco de las organizaciones, de su contexto externo y de los procesos de gestión, los titulados deben ser capaces de adquirir conocimientos y desarrollar su comprensión en el área del funcionamiento de los Mercados - desarrollo y funcionamiento de los mercados de recursos, bienes y servicios en el campo de las empresas de comunicación.

### HABILIDADES

HAB-CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.



# Universidad de Navarra

HAB-CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

HAB-CG2 - Ser capaz de expresarse correctamente, tanto de forma oral como escrita, en la exposición de planes, informes y propuestas en el ámbito de la gestión. En esa expresión se primarán el orden, la claridad y la creatividad, y se tendrá en cuenta la habilidad para divulgar ese conocimiento a personas expertas y no expertas.

HAB-CG3 - Ser capaz de dominar la comprensión oral y escrita de un idioma extranjero, con especial aplicación a las habilidades de comprensión en cuanto a terminología del mundo de los negocios y de los medios de comunicación.

HAB-CG8 - Ser capaz de desarrollar habilidades para la planificación y gestión del tiempo, para la resolución eficaz de problemas y la toma de decisiones en entornos de trabajo en equipos interdisciplinarios. HAB-CG9 - Ser capaz de utilizar las herramientas digitales básicas de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) necesarias para el ejercicio de su profesión y para el aprendizaje a lo largo de su vida.

HAB-CE2 - Ser capaces de comunicar sus conclusiones, y al mismo tiempo aplicar sus habilidades a la implementación de las soluciones acordadas, de manera eficaz y eficiente, teniendo en cuenta las especificidades de las empresas de comunicación y las industrias creativas.

HAB-CE4 - Ser capaces de recoger la información pertinente sobre los entornos y contextos relevantes para la empresa de comunicación y las industrias creativas, de analizar y sintetizar la información en una forma apropiada con el fin de evaluar alternativas de decisión.

## **CAPACIDADES**

CAP-CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.

CAP-CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.

CAP-CG1 - Ser capaz de integrar conocimientos avanzados sobre un tema y para hacer frente a la resolución de problemas complejos.

CAP-CG4 - Ser capaz de realizar eficazmente procesos de análisis, síntesis, crítica y autocrítica, aplicados a la comprensión de conocimientos y problemas complejos.

CAP-CG5 - Ser capaz de valorar críticamente el conocimiento, la tecnología y la información disponible para resolver los problemas con los que deben enfrentarse.

CAP-CG6 - Ser capaz de analizar la realidad, de diagnosticar problemas, y de formular e implantar soluciones basadas en el conocimiento y orientadas al bien común.

CAP-CG7 - Ser capaz de buscar y gestionar información relevante para adaptarse con flexibilidad a nuevas situaciones y cambios.



CAP-CG10 - Ser capaz de desarrollar sus competencias profesionales en el marco de una sociedad abierta, culta, crítica, comprometida, democrática y solidaria.

## PROGRAMA

### Parte I. José Luis Illueca

**Sesión 1:** ¿Es posible enfrentarse a problemas desconocidos con acierto? Introducción al Módulo.

- Conferencia coloquio
- Nota técnica complementaria (ASNN 1): *El método del caso y el desarrollo de capacidades activas*.

**Sesión 2:** Desarrollando un esquema general de resolución de problemas.

- Material: Eólicas de Composites (ASN 47).

**Sesión 3:** Aprendiendo a juzgar correctamente

- Material: Película *"Doce hombres sin piedad"*.
- Nota técnica complementaria ASNN-13: *"Decide cómo actuar y piensa por ti mismo"*.

**Sesión 4:** El papel de las cámaras. Preparando el terreno para decidir.

- Material: El Mas del Prat (ASN-41)
- Anexo de trabajo

**Sesión 5:** Definir el problema. Perspectiva y Zoom out.

- Material: Thyphoon Computers GmbH (ASN-18)
- Material complementario: Película *"Moneyball"*.

**Sesión 6:** El papel del guion. La importancia de las preguntas - Zoom in.

- Material: Tennis Gavá (ASN 48).
- Material complementario: Película *"Frost vs Nixon"*.

**Sesión 7:** El Guión en el Análisis de las Situaciones de Negocio.

**Sesión 8:** Reflexión conjunta.

**Sesión 9:** La acción Sagaz

La discusión de las situaciones de negocio se llevará a cabo a partir de una documentación escrita, en donde se refleja una situación real y no teórica, con los comentarios y opiniones de los protagonistas. Junto con los casos para la discusión en las sesiones, se entregarán unas Notas Técnicas, complementarias, para interiorizar mensajes clave.

**"El método del caso y el desarrollo de capacidades activas"**. Trata sobre el papel del hábito de prudencia en el directivo y el modo de desarrollarlo a través de las discusiones de los casos.



**“Decide cómo actuar y piensa por ti mismo”,** donde se describe la necesidad de desarrollar un esquema personal propio que contemple los criterios importantes en una decisión empresarial.

**“Ya no eres un técnico: Directivos y técnicos: dos maneras de trabajar”,** en donde se describe la diferencia del profesional competente en su campo que logra sus resultados por sí mismo y el directivo cuyos resultados los debe lograr a través de otros, con sugerencias para la transición. Explica el concepto de decisión prudencial, propia del directivo.

Se propondrán también las siguientes películas que pueden resultar ilustrativas para apoyar ideas y mensajes de las sesiones:

- **“Doce hombres sin piedad”.** Para ilustrar la necesidad de rigor, cuestionamiento y verificación en el proceso de toma de decisiones directivas, y de pensar por sí mismo con rigor.
- **“Moneyball”.** Para ilustrar por analogía, la conveniencia de establecer métricas en las actividades de gestión de medios de comunicación y de definir correctamente el problema resolver.
- **“Frost vs Nixon”.** Como referencia del nivel de rigor distinto con el que un periodista debe desenvolverse dependiendo del cometido del que se encarga. De un programa de variedades a una entrevista a un ex presidente USA dimisionario que quiere reestablecer su imagen pública.

## Parte 2. Elena Herrero Beaumont

1. El propósito de las empresas de comunicación en una sociedad democrática. La veracidad informativa como principal propósito de los medios de comunicación. El reto del modelo de negocio de las empresas de comunicación para alcanzar dicho propósito en el entorno digital. Cómo alcanzar el doble propósito institucional y de rentabilidad del negocio

2. Los riesgos no financieros de las empresas de comunicación en la era digital: desinformación, captura y falta de independencia. La relación entre medios y plataformas tecnológicas . La desinformación y la posverdad ¿amenaza u oportunidad? La gestión del impacto de la IA generativa en los medios. De la captura al clickbait

3. Principales retos del gobierno de las empresas de comunicación. La transparencia sobre las estructuras de la propiedad. La selección y el papel de los consejeros independientes. El papel del consejo y la alta dirección en la supervisión y gestión de los riesgos. La sostenibilidad en las empresas de medios.

4. Respuestas del regulador. El European Media Freedom Act de la UE para proteger la independencia editorial

5. Tendencias y mejores prácticas para proteger la credibilidad e independencia editorial. Las políticas de contenidos patrocinados. Políticas de elaboración y difusión del contenido editorial. La figura de un News Standards. El impacto de la actividad editorial en los informes de sostenibilidad

Las clases irán siempre precedidas de lecturas previas preparatorias. La profesora expondrá durante 45 minutos las temáticas más relevantes dejando la media hora restante para el debate donde se valorará la calidad de las intervenciones en clase.



Universidad  
de Navarra

## ACTIVIDADES FORMATIVAS

Clases presenciales. 50 horas. 100% presencialidad.

Discusión de casos. 50 horas. 100% presencialidad.

Trabajo individual 112.5 horas. 0% presencialidad.

Reuniones de grupo 50 horas. 0% presencialidad.

Tutorías 2.5 horas. 100% presencialidad.

Seminarios 12.5 horas. 100% presencialidad.

Evaluación 22.5 horas. 100% presencialidad.

## EVALUACIÓN

### CONVOCATORIA ORDINARIA

**Prof. José Luis Illueca:**

La evaluación del módulo estará en función de

**a.** La frecuencia y calidad de las intervenciones en clase, con especial hincapié en la progresión en el aprendizaje. Es preciso intervenir y aportar el punto de vista personal sobre lo que cada uno haría. La asistencia propia de un espectador, silenciosa y pasiva, que puede ser suficiente cuando se trata de aprender de otros, no es válida para el aprendizaje en este módulo, porque el punto de partida es el esquema individual que cada uno tiene.

Y ese esquema debe ser puesto en acción.

La participación individual, combinada con los ejercicios de grupo que se vayan asignando a lo largo de la asignatura, tendrá una ponderación del **60% en la evaluación final.**

**b.** Un informe escrito al final del módulo en el que el participante muestre su interiorización de los conceptos trabajados en la asignatura. La presentación en tiempo y forma del informe será condición imprescindible para poder ser calificado en la asignatura.

La ponderación del informe final tendrá una ponderación del **40% en la evaluación final.**

**Prof. Elena Herrero:**

Trabajo. 40%. Elaboración de un caso de estudio real en grupos de 4-5 estudiantes de entre 2.500-3.000 palabras relacionado con cualquiera de los contenidos contemplados en el programa

Participación. 60%. Las clases irán siempre precedidas de lecturas previas preparatorias. La profesora expondrá durante 45 minutos las temáticas más relevantes dejando la media hora restante para el debate donde se valorará la calidad de las intervenciones en clase.

### CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

- Se determinará con el alumno de forma individual.



Universidad  
de Navarra

## HORARIOS DE ATENCIÓN

**Dr José Luis Illueca.** [JLillueca@iese.edu](mailto:JLillueca@iese.edu). Horario de tutoría: A determinar por correo electrónico. Sala de reuniones del Edificio Alumni de la Universidad de Navarra antes o después de las clases o vía Google Meet.

**Prof. Elena Herrero Beaumont.** [elena@ethosfera.org](mailto:elena@ethosfera.org). Solicitar cita por correo electrónico. Las tutorías serán vía Google Meet.

## BIBLIOGRAFÍA

### Profesor José Luis Illueca:

La discusión de las situaciones de negocio se llevará a cabo a partir de una documentación escrita, en donde se refleja una situación real y no teórica, con los comentarios y opiniones de los protagonistas. Junto con los casos para la discusión en las sesiones, se entregarán unas Notas Técnicas complementarias para interiorizar mensajes clave, no referidas específicamente a los casos a discutir.

- **“El método del caso y el desarrollo de capacidades activas”**. Trata sobre el papel del hábito de prudencia en el directivo y el modo de desarrollarlo a través de las discusiones de los casos.

- **“Decide cómo actuar y piensa por ti mismo”**, donde se describe la necesidad de desarrollar un esquema personal propio que contemple los criterios importantes en una decisión empresarial.

- **“Ya no eres un técnico: Directivos y técnicos: dos maneras de trabajar”**, en donde se describe la diferencia del profesional competente en su campo que logra sus resultados por sí mismo y el directivo cuyos resultados los debe lograr a través de otros, con sugerencias para la transición. Explica el concepto de decisión prudencial, propia del directivo.

Se propondrán también las siguientes películas que resultan ilustrativas para apoyar ideas y mensajes de las sesiones:

- **“Doce hombres sin piedad”**. Para ilustrar la necesidad de rigor, cuestionamiento y verificación en el proceso de toma de decisiones directivas para llegar a proponer decisiones “correctas”

- **“Moneyball”**. Para ilustrar por analogía, el modo de definir correctamente el problema resolver y la conveniencia de establecer métricas en las actividades de gestión de medios de comunicación



Universidad  
de Navarra

- **"Frost vs Nixon"**. Como referencia del nivel de rigor distinto con el que un periodista debe desenvolverse dependiendo del cometido del que se encarga. De un programa de variedades a una entrevista a un expresidente USA dimisionario que quiere reestablecer su imagen pública.

**Prof. Elena Herrero Beaumont.**

Benson and Pickard (2024) Saving the news media means moving beyond the benevolence of billionaires. The Conversation

Cavanna y Herrero-Beaumont (2020) Informe de transparencia y buen gobierno sobre independencia y credibilidad editorial de los grupos de comunicación.  
<http://observatoriodemedios.org/wp-content/uploads/2023/03/Informe-6.-Medios-2020.pdf>

Herrero-Beaumont, Elena (2023) Emerging Transparency Systems for News Governance to Protect Media Independence and Credibility in the Digital Infosphere. Communications Law and Policy <http://observatoriodemedios.org/wp-content/uploads/2023/04/Emerging->

[Transparency-Systems-for-News-Governance-to-Protect-Media-Independence-and-Credibility-in-the-Digital-Infosphere.pdf](http://observatoriodemedios.org/wp-content/uploads/2023/04/Emerging-Transparency-Systems-for-News-Governance-to-Protect-Media-Independence-and-Credibility-in-the-Digital-Infosphere.pdf)

Herrero-Beaumont, Elena (2024) In the EU, media legislation helps safeguard press freedom. Nieman Lab.

Herrero-Beaumont, Elena (2024) Gobernanza de medios: el derecho del público a la veracidad en el entorno digital. Ed. Tirant lo Blanch (prevista su publicación en marzo)

Malone, Clare (2024) Is the Media Prepared for an Extinction-Level Event? The New Yorker  
Suárez, Eduardo (2024) "A. G. Sulzberger, editor del New York Times: 'Nuestro sector necesita pensar más en grande'" Reuters Institute for the Study of Journalism