Universidad de Navarra

Análisis de situaciones de negocio (MGEC)
Guía docente 2026-27

PRESENTACIÓN

Breve descripción:

Prof. José Luis Illueca

Vivimos en un mundo incierto. Ya no es posible "controlar" el futuro, si es que alguna vez lo fue. Pero hoy más que nunca nos enfrentamos a problemas nuevos para los que nadie tiene experiencia. Los medios de comunicación sufren las consecuencias de cambios repentinos que se extienden de manera viral y que requieren gran capacidad para reaccionar a tiempo y de manera correcta.

¿Es posible **entrenarse y mejorar en la capacidad de "acierto" de las decisiones sobre temas nuevos, desconocidos y complejos**? ¿O hay que esperar a ver dentro de un tiempo el resultado de las decisiones de hoy? ¿Estamos sujetos al capricho de la suerte o al rigor del infortunio? ¿Es posible ganar en experiencia sin necesidad de sufrir las consecuencias inevitables de los errores?

Las distintas asignaturas del MEGEC aportan conocimientos específicos que es preciso conocer para poder gestionar con éxito un medio de comunicación. No es lo mismo dirigir un medio que dirigir una fábrica, o gestionar un hospital. Pero esos conocimientos que son propios de los medios de comunicación deben ser complementados con unas **habilidades**, que son las **propias de cualquier directivo**, independientemente de si es un medio de comunicación o no. Habilidades que no poseen los "técnicos", los que están acostumbrados a un área especializada con conocimientos muy concretos: la capacidad de "ver" lo que otros no ven. La capacidad de enfrentarse a la incertidumbre, con seguridad. La capacidad para movilizar voluntades con intereses diversos. La capacidad para gestionar lo complejo y darle respuestas correctas. Todo ello requiere de unas habilidades específicas que **pueden y deben ser entrenadas** si se quiere gestionar con éxito un medio de comunicación.

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** que va más allá del conocimiento, y que posee matices específicos, porque es una **sabiduría "práctica**" que ilumina la **acción concreta** que requiere cada situación singular e irrepetible que se da en la vida real. Esa sabiduría, que reviste a menudo la forma de "sentido común" es la propia del directivo y de la que nos ocuparemos en las sesiones de esta asignatura.

Prof. Elena Herrero-Beaumont

Este módulo, dirigido a directivos y gestores de empresas de comunicación, aborda los principales **riesgos éticos, estratégicos y de gobernanza** que afrontan hoy los medios de información en un contexto marcado por la disrupción digital, la inteligencia artificial, la desinformación y la erosión de la confianza pública.

El curso parte de una idea central: **la sostenibilidad económica de los medios está estrechamente ligada a su sostenibilidad democrática.** En este marco, la ética y la gobernanza informativa dejan de ser cuestiones normativas o reputacionales para convertirse en **variables estratégicas de primer orden.**

Se entiende por *gobernanza informativa* el conjunto de principios, políticas y procedimientos que guían la toma de decisiones de los distintos órganos de una empresa de medios —consejo de administración, comité de dirección y redacción— con el fin de salvaguardar la independencia editorial, la credibilidad informativa y la confianza ciudadana.

El módulo combina marcos conceptuales, análisis regulatorio europeo, estudio de estándares profesionales y deliberación aplicada a dilemas reales de dirección y gobierno.

- **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.

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 interdisciplinares. 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.

OBJETIVOS

Prof. José Luis Illueca

El objetivo principal es el de **aprender a enfrentarse a lo nuevo**, con rigor y acierto, entrenándose y desarrollando la capacidad de observación de una situación de negocio, y de análisis y razonamiento, para formular las preguntas esenciales y que permitan resolverlo.

Objetivos complementarios durante el curso:

- **Entrenarse en decidir** ante problemas directivos, con las características propias de los mismos: inciertos, únicos e irrepetibles, sin solución única correcta
- **Identificar correctamente la problemática** sujeta a un juicio prudencial de aquella para la que puede existir un algoritmo de resolución.
- **Enfrentarse al error** en la decisión sin temor, convirtiéndolo en aliado, como modo de ganar en experiencia y en confianza personal, detectando individualmente las causas del mismo y poniendo los medios adecuados de corrección.
- **Ejercitarse en los pasos necesarios en toda decisión**, con especial atención a la capacidad para observar la realidad sin emitir juicios precipitados.
- **Ejercitarse en el razonamiento riguroso y ordenado**, teniendo como referencia el Esquema General de Resolución de Problemas trabajado en el IESE y utilizado por los miles de directivos que han acudido a sus aulas.
- **Ejercitarse en definir los pasos necesarios para la implantación** de las decisiones, siendo realistas en la toma de las mismas.

Prof. Elena Herrero-Beaumont

Al finalizar el módulo, los participantes serán capaces de:

- Comprender el **valor público de la información** y el papel institucional de los medios en una democracia liberal.

- Identificar los **principales riesgos no financieros** (editoriales, tecnológicos, regulatorios y reputacionales) que amenazan la sostenibilidad de las empresas de medios.
- Analizar la relación entre **gobernanza corporativa y gobernanza editorial**, y sus implicaciones para la toma de decisiones estratégicas.
- Conocer la nueva **arquitectura regulatoria europea** en materia de medios y su conexión con las obligaciones ESG.
- Evaluar críticamente iniciativas de **autorregulación y estándares éticos** aplicables al sector.
- Diseñar propuestas coherentes de **sistemas de gobernanza informativa**, alineadas con el entorno digital y normativo actual.

METODOLOGÍA

Prof. José Luis Illueca

El curso se plantea desde una perspectiva eminentemente práctica: los participantes tendrán que enfrentarse a situaciones reales de negocio, que requieren una decisión sobre **qué hacer**. Una decisión que debe ser **rigurosa**, **pensada** después de un proceso de **análisis** y no meramente una "opinión".

Decisión que debe haberse tomado **antes** de la sesión y que deberán estar en condiciones de **presentar y defender ante los demás**, como si se tratara de la recreación de un comité de dirección, en donde el profesor ejerce de moderador.

Se trata de aprender del mismo **modo en el que se aprende en la vida**: tomar la mejor decisión posible para nosotros, y posteriormente detectar los fallos, aprendiendo de ellos y cambiando, de modo **que la experiencia enriquezca**. No se trata de enseñar qué decisión tomar, sino de " **corregir" sobre la propia estructura personal** en el modo de tomar decisiones.

No se trate de "opinar", sino de elaborar **propuestas profesionales serias y rigurosas**, recreando una experiencia a modo de Comité de Dirección, en donde cada participante **expone** sus ideas, **escucha** y se **enriquece** con las de los demás, y a partir de ellas elabora unas nuevas, **mejorando o reemplazando** las suyas. El profesor modera la reunión e incita a reflexionar sobre esa situación, analizando y desgranando los aspectos relevantes de la misma. El objetivo de la sesión no es llegar a un consenso sobre la decisión final sino en **analizar correctamente los aspectos relevantes de la misma**.

Por los **objetivos de desarrollo de habilidades** y no de transmisión de conocimientos **esta asignatura requiere de un enfoque muy distinto al de otras**.

Gracias a ese trabajo previo personal, cada uno podrá ir analizando su propias capacidades para:

- **Entender la situación** que se presenta, recopilando y estructurando de manera adecuada la información y los hechos relevantes que impactan en la decisión a tomar
- **Identificar el problema** a resolver y el tipo de decisión a tomar
- **Formularse las preguntas clave** que desentrañen una situación compleja
- **Razonar con rigor** y de manera ordenada
- **Tomar una decisión** sobre lo que parece más adecuado, a pesar de tener información insuficiente o a pesar de la incertidumbre que presentan situaciones de "empate técnico" en la comparación.

Los casos discutidos ejercen el papel de experiencias reales recreadas, del mismo modo que un **simulador de vuelo** proporciona información válida al piloto sobre los aspectos individuales a trabajar y mejorar. En la **preparación individual** previa a las clases, cada uno pone en funcionamiento su esquema personal. En la sesión, activa su **capacidad para exponer**, para **escuchar** y entender puntos de vista diferentes y gracias a ellos, **mejorar** los propios.

Posteriormente a la sesión, **llega el momento de más aprendizaje**, porque se trata de i **dentificar los errores** personales cometidos en el proceso, y sus causas, definiendo las mejora concretas de mejora que le permitan no repetirlos en el futuro:

- ¿**Qué errores** he cometido? ¿Qué cosas no he visto o he visto mal? ¿Qué preguntas no me he formulado?
- ¿**Por qué** los he cometido?
- ¿**Qué debo cambiar**?
- ¿**Cómo hacerlo**?

De este modo, los errores se convierten en motor de cambio y aprendizaje del mismo modo que ocurre en la vida real. Gracias a los errores cometidos, las personas mejoramos (siempre que estemos dispuestos a reconocerlos y aprender de ellos)

El participante que quiera sacar partido de esta asignatura deberá:

1. **Recrear** cada una de las situaciones descritas **como si los viviera realmente**, dedicando el **tiempo de preparación necesario** para identificar correctamente su problemática, analizar la información disponible y elaborar propuestas válidas de acción.
2. **Esforzarse en formular las preguntas relevantes**, buscando y contrastando la información necesaria, analizándola, ordenándola y sacando conclusiones como lo haría en la realidad
3. **Exponer sus ideas** en la sesión, de manera oportuna, sucinta y clara, estando dispuesto a defenderlas con flexibilidad y a modificarlas cuando sea necesario,
4. **Centrar la atención en el proceso seguido durante la sesión y en los pasos dados** para llegar a una decisión

Prof. Elena Herrero-Beaumont

- El módulo se desarrolla en formato presencial y combina:
- Exposición conceptual breve por parte de la profesora.
- Lecturas previas seleccionadas.
- Análisis de casos reales o verosímiles.
- Dinámicas de deliberación y debate estructurado.
- Trabajo aplicado en grupo.

Las sesiones están concebidas como espacios de discusión estratégica, orientados a la toma de decisiones en contextos de incertidumbre y conflicto de intereses.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Al final del módulo los participantes que hayan dedicado el tiempo necesario a los casos, a la discusión y a la reflexión posterior:

1. Conocerán **cómo estructurar y enfocar correctamente de manera ordenada y eficaz situaciones y problemas prácticos de acción** y se habrán ejercitado en la metodología de resolución.
2. Dispondrán de **recursos adicionales para analizar situaciones nuevas con rigor**, ganando en confianza personal ante la toma de decisiones futuras.
3. **Identificarán las capacidades individuales en las que necesita trabajar**, conociéndose mejor a sí mismos y detectando sus puntos críticos de mejora para tomar decisiones acertadas.
4. Habrán podido establecer los **modos concretos de mejorar** sobre los puntos identificados de progreso.

PROGRAMA

Prof. José Luis Illueca

JOSE.pngLa 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.

Prof. Elena Herrero-Beaumont

Sesión 1. Gobernar con propósito: el rol democrático de los medios en la era digital

Objetivo: Reflexionar sobre el propósito institucional de los medios y su función democrática en el ecosistema informativo actual.

Contenidos: - El nuevo contrato social de los medios en el entorno digital. - Veracidad informativa y derecho de la ciudadanía a recibir información fiable. - Tensiones entre independencia editorial y sostenibilidad económica. - El papel de los directivos ante la doble misión ética y empresarial.

Actividad: Análisis comparado de la crisis de confianza en medios en distintos contextos europeos.

Sesión 2. Riesgos emergentes: desinformación, captura tecnológica e injerencia editorial

Objetivo: Identificar y analizar los principales riesgos estructurales que afectan hoy a la independencia y credibilidad de los medios.

Contenidos: - Plataformización, algoritmos e inteligencia artificial en la producción y distribución de noticias. - Asimetrías de poder entre medios y plataformas tecnológicas. - Desinformación como estrategia de poder y como fallo sistémico. - Métricas de audiencia, clickbait y erosión del juicio editorial.

Actividad: Mapeo colectivo de riesgos de gobernanza en una empresa de medios ficticia.

Sesión 3. Diseño de una buena gobernanza: estructuras, liderazgo y rendición de cuentas

Objetivo: Explorar cómo los sistemas de gobernanza pueden reforzar la resiliencia editorial y la credibilidad institucional de los medios.

Contenidos: - Gobernanza corporativa y gobernanza editorial: diferencias, solapamientos y tensiones. - Composición y funciones del consejo de administración en empresas de medios. - Consejeros independientes, conflictos de interés y cultura organizativa. - Liderazgo ético y toma de decisiones en situaciones de crisis.

Actividad: Simulación de una crisis de gobernanza editorial con reparto de roles (consejo, dirección, redacción).

Sesión 4. La nueva arquitectura regulatoria en Europa: del European Media Freedom Act a las obligaciones ESG

Objetivo: Comprender cómo la regulación europea redefine las obligaciones legales y de gobernanza de los medios.

Contenidos: - Principales claves del European Media Freedom Act. - Implicaciones del anteproyecto de ley español para los medios de comunicación. - La directiva de sostenibilidad (CSRD) y la dimensión informativa en los reportes ESG. - Riesgos de compliance washing y desafíos de implementación.

Actividad: Análisis de cumplimiento normativo y riesgos regulatorios en un grupo mediático.

Sesión 5. Gobernanza de la confianza: autorregulación y estándares éticos en la práctica

Objetivo: Analizar herramientas prácticas para reforzar la confianza pública a través de la gobernanza y la autorregulación.

Contenidos: - Principales iniciativas de autorregulación y evaluación de la credibilidad. - Políticas de contenidos patrocinados y separación entre información y publicidad. - Auditoría editorial, transparencia y rendición de cuentas. - Comités éticos y nuevas figuras de responsabilidad editorial.

Actividad: Elaboración de una política de gobernanza editorial.

Trabajo final en grupo

Título: Diseño de un sistema de gobernanza informativa para una empresa de medios

Formato: - Trabajo en grupo (4–5 personas). - Extensión orientativa: 2.500–3.000 palabras. - Entrega: 17 de abril 2026

Descripción: Los estudiantes deberán diseñar una propuesta integral de gobernanza informativa para una empresa de medios real o verosímil, teniendo en cuenta su contexto económico, regulatorio, tecnológico y editorial.

La propuesta deberá incluir, al menos: - Diagnóstico de riesgos relevantes. - Definición del propósito y principios editoriales. - Estructura de gobernanza (consejo, dirección, redacción). - Mecanismos de rendición de cuentas y transparencia. - Políticas frente a IA, desinformación y contenidos patrocinados. - Referencia y contraste con estándares existentes y el marco regulatorio europeo.

Se valorará especialmente la coherencia interna de la propuesta, la capacidad de integrar dilemas reales de dirección y la claridad estratégica del diseño presentado.

ACTIVIDADES FORMATIVAS

Clases presenciales. 17 horas. 100% presencialidad.

Trabajo individual o en grupo 46,05 horas. 0% presencialidad.

Realización de ejercicios 0,75 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.**

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

- Se determinará con el alumno de forma individual.

Prof. Elena Herrero-Beaumont

CONVOCATORIA ORDINARIA

Intervención en clases presenciales 60%

Valoración de trabajos y casos 40%

Criterios de evaluación del trabajo (sobre 10):

- Pertinencia: Claridad en la elección del caso y su vinculación con los contenidos del curso
- Profundidad analítica: Capacidad crítica para identificar retos reales de gobernanza
- Originalidad: Aporte innovador en el diseño del sistema de gobernanza propuesto
- Alineación con estándares: Uso riguroso y reflexivo de marcos de referencia existentes
- Calidad del formato: Claridad expositiva, presentación cuidada, redacción impecable

Las intervenciones no se evaluarán por cantidad sino por calidad y relevancia.

- Excelente (9-10): Participa de forma constante, con intervenciones pertinentes, bien fundamentadas, que enriquecen la discusión colectiva, aportan ejemplos, preguntas o conexiones conceptuales.
- Notable (7-8,9): Interviene con frecuencia, con argumentos sólidos y claridad. Muestra conocimiento del temario y hace conexiones con la actualidad o casos reales.
- Aprobado (5-6,9): Participa ocasionalmente con ideas relevantes, aunque con menor profundidad o claridad. Puede necesitar reforzar el vínculo con los contenidos del curso.
- Insuficiente (<5): No participa o lo hace de forma superficial, sin conexión con los contenidos, o con escasa preparación.

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

- Se determinará con el alumno de forma individual.

HORARIOS DE ATENCIÓN

Dr José Luis Illueca. **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.

Elena Herrero-Beaumont: **elena@ethosfera.org** Solicitar cita por correo electrónico. Las tutorías serán vía Google meet.

CASOS Y MATERIAL DE APOYO

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

- “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.

Bibliografía Prof. Elena Herrero Beaumont

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

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

Malone, Clare (2024) Is the Media Prepared for an Extinction-Level Event? The New Yorker

Herrero-Beaumont, Elena (2024) La gobernanza y la transparencia en mercados de medios de la UE como indicadores de libertad de prensa en la era digital. Revista Asamblea

Herrero-Beaumont, Elena (2024) Gobernanza de medios: el derecho del público a la veracidad en el entorno digital. Tirant Lo Blanch. Localízalo en la biblioteca (Versión electrónica)

BIOGRAFÍA DEL PROFESOR

José Luis Illueca

Profesor en el IESE de Análisis de Situaciones de Negocio, combinando formación académica con una extensa experiencia directiva internacional en primeras compañías mundiales. Experto a lo largo de más de treinta años en el diagnóstico de situaciones empresariales complejas y en el liderazgo de procesos de cambio y transformación de negocios, con fuerte énfasis en la gestión de personas.

Su trayectoria profesional le ha obligado a enfrentarse de manera continuada a problemas nuevos y desconocidos en áreas muy distintas -desde finanzas a recursos humanos- en más de veinte países muy diversos -desde Suiza hasta Venezuela-, en empresas con elevados niveles de exigencia, por ser entonces lideres en sus respectivos campos, destacando la primera empresa mundial de gran consumo (**Philip Morris**), con marcas como Marlboro, Chesterfield o LM en tabaco o Suchard, Cote d’Or, Milka, Oreo, El Caserío, Kraft, , en alimentación o Miller en cerveza.

Formación académica

Universidad de Navarra: **Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales**

IESE de Barcelona: **Master in Business Administration (MBA)** e International Faculty Program (**IFP**)

Harvard Business School: Leading Professional Service Firms – **LPSF**

Michigan Ross Business School**:** Dirección Estratégica de Recursos Humanos

CEU- Universidad Complutense de Madrid: Licenciado Ciencias Económicas y Empresariales International Coaching Federation (ICF) **Executive Coaching**

Experiencia profesional

Ha sido **Director Europeo de Philip Morris** Internacional (Marlboro entre sus marcas), con sede en Suiza con responsabilidad sobre quince países de la Unión Europea.

Director de **Kraft Foods Latinoamérica** (hoy **Mondelez International**) con sede en Venezuela **liderando el proceso de fusión con Nabisco**, con responsabilidad sobre doce fábricas y seis mil personas de los países andinos (Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia)

Director de Corporate Finance (M&A) en España de primer banco privado francés **Crédit Commerciale de France** (hoy en **HSBC**),

Director en Madrid de la consultora americana, **Hay Group** (Hoy **Korn Ferry**) líder mundial en su día en Organización y Recursos Humanos, asesorando a los primeres niveles directivos de más de cincuenta empresas públicas y privadas

Director General de Keystone Group y Keystone Investment en proyectos de tomas de participación y de reflotamiento de empresas.

En la actualidad combina su **faceta docente** con la **empresarial** como Managing Partner de la consultora americana Sievert Partners **y con el asesoramiento individualizado** –"Executive Coaching"- a directivos de todo el mundo.