Universidad de Navarra

Comunicación (MGEC)
Guía docente 2025-26

PRESENTACIÓN

Breve descripción:

Hoy día, una de las tareas principales de las personas que ocupan el nivel más alto de las organizaciones, en cualquier ámbito y sector, es crear y robustecer la reputación corporativa. Muchos presidentes y consejeros delegados entienden que su función principal no es supervisar las operaciones ordinarias de producción, promoción y venta, sino que se sienten custodios de la cultura corporativa y guardianes de la reputación. Quien dirige la empresa se siente responsable, sobre todo, de las relaciones con los públicos prioritarios. Cuanta mayor es su autoridad en la organización, más tiempo y energías dedican a relacionarse con empleados, inversores, autoridades públicas y reguladores, su comunidad local y los medios de comunicación. Los CEO de las mayores empresas – así lo ponen de manifiesto muchas encuestas– dedican al menos la mitad de su jornada a tareas relacionadas con la comunicación, porque necesitan ser buenos comunicadores para realizar su misión.

Sin embargo, por paradójico que pueda parecer, las empresas de comunicación no siempre sobresalen por su buena comunicación corporativa. De ahí la utilidad de un módulo de comunicación en el MEGEC, dirigido a directivos y gestores de empresas de comunicación. Esta materia pretende ayudar a los participantes a conocer la lógica de la comunicación corporativa (no del periodismo), cada vez más influyente en la vida de las personas, de las empresas y de la sociedad. El objetivo no es convertir a los participantes en potenciales directores de comunicación (que es una profesión con su propio perfil, y que para desempeñarla con competencia requiere años de estudio y de experiencia), sino entender la comunicación que necesita dominar quien ocupa un puesto de dirección general o se prepara para ello.

El módulo de comunicación se inscribe dentro de las materias de comunicación y negociación. De igual modo que los módulos de marketing, dirección de personas, etc., aporta el marco conceptual para poder dirigir al departamento de comunicación, asignarle competencias, asegurar su sintonía con la estrategia, elegir a las personas adecuadas, marcarles sus objetivos y evaluar sus resultados.

- **Titulación**: Máster Universitario en Gestión de Empresas de Comunicación
- **Módulo/Materia**: 1. Capacidades y herramientas directivas. 2. Comunicación y negociación.
- **ECTS**: 3
- **Curso, semestre**: 2
- **Carácter**: Obligatorio
- **Profesorado**: Mónica Herrero, Yago de la Cierva, Beatriz Gómez Baceiredo y Santiago Fernández-Gubieda
- **Idioma**: Castellano.
- **Aula, Horario**: Aula 4. Viernes de 15:15h a 21:00h y sábados de 09:00h a 13:30h.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE (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.

PROGRAMA

Contenido conceptual

- Gestión del cambio, comunicación y cultura corporativa.
- Escucha, comunicación y gobierno.
- Contenidos: *framing* y relato corporativo
- Comunicación y marketing: elementos comunes, diferencias y experiencias de colaboración fructífera.
- El Departamento de comunicación y su rol en la estrategia de negocio.
- Organización de la comunicación. Colocación en el organigrama.
- Gobierno de personas y comunicación con públicos internos.
- Comunicación con inversores y analistas financieros.
- Relaciones con los medios de comunicación.
- La curva del disenso: conflictos y controversias.
- Cómo comunicar en crisis y en escándalos
- CEO Branding: el liderazgo en la comunicación.
- Asuntos públicos y relaciones con autoridades y reguladores.
- El ecosistema narrativo
- El propósito como centro del storytelling
- Principios básicos de narratología

PROGRAMA

	DÍA Y HORA	SESIÓN Y DOCENTE
1	1/6 Sábado 1 de marzo 10:45-12:00 h	**Comunicación y organigramas** Conferencia Prof. Mónica Herrero

Universidad de Navarra

2	2/6 Sábado 1 de marzo 12:15 - 13:30 h	**Comunicación con públicos internos** Caso: Gas Natural Fenosa (IESE DPO-322) Prof. Mónica Herrero
3	3/6 Lunes 3 de marzo 9:00 - 10:15 h	**Comunicación y gestión del cambio** Caso: Leroy Merlin España: La apuesta estratégica de comunicación por una comunidad digital (IE CO1-270) Prof. Mónica Herrero
4	4/6 Lunes 3 de marzo 10:45 - 12:00 h	**Comunicación y el CEO** Caso: Disney y los caimanes de Florida - A (IESE DPO-737) Prof. Mónica Herrero
5	5/6 Martes 4 de marzo 9:00 - 10:15 h	**Comunicación, gobierno y escucha** Caso: Donaciones tóxicas en el MIT - A (DPO-754) Prof. Mónica Herrero
6	**6/6** Martes 4 de marzo 9:00 h - 10:15 h	**Comunicación y gestión de proyectos** Caso: Guggenheim Museum Bilbao: la gestión del proyecto (IESE FH-644) Prof. Mónica Herrero

Universidad de Navarra

7	1/9 Jueves 6 de marzo 9:00 - 10:15 h	**Gestión de intangibles: reputación y grupos de interés** Simulación: Debate en el comité ejecutivo de Nike Prof. Yago de la Cierva
8	2/9 Jueves 6 de marzo 10:45 - 12:00 h	**Comunicación y sindicatos** Caso: AENA y los controladores aéreos (IESE M1271) Prof. Yago de la Cierva
9	3/9 Jueves 6 de marzo 12:15 - 13:30 h	**Comunicación y grupos activistas** Caso: Soy mayor, no idiota (IESE DPO-781) Prof. Yago de la Cierva
10	4/9 Viernes 7 de marzo 12:15 - 13:30	**Comunicación y relaciones con los medios** Caso: Porcelanosa y la guerra en Ucrania (IESE DPO-818) Prof. Yago de la Cierva
11	5/9 Viernes 14 de marzo 18:15 - 19:30 h	**Comunicación y controversias** Caso: Arla Foods y la crisis de las viñetas (IVEY 9B08M005) Prof. Santiago Fernández-Gubieda
12	6/9 Viernes 14 de marzo 19:45 - 21:00 h	**Reputación y nuevas tendencias sociales** Caso: Chick-fil-A: bocadillos y guerras culturales Prof. Santiago Fernández-Gubieda

13	7/9 Sábado 15 de marzo 9:00 - 10:15 h	**Apologías corporativas** Conferencia - coloquio Prof. Yago de la Cierva
14	8/9 Sábado 15 de marzo 10:45 - 12:00 h	**Comunicación en emergencias y crisis** Caso: La curva de Angrois (IEEM AD-899) Prof. Yago de la Cierva
15	**9/9** Sábado 15 de marzo 12:15 - 13:30 h	**Comunicación: el comité de crisis** Simulación: "Reunión urgente del Comité de dirección" Prof. Yago de la Cierva
16	1/3 Viernes 21 de marzo 12:15 - 13:30 h	**Cómo sobrevivir en la selva del relato** Conferencia Prof. Beatriz Gómez
17	2/3 Viernes 21 de marzo 15:15 - 16:30 h	**Por qué odiamos la palabra storytelling** Conferencia Prof. Beatriz Gómez
18	3/3 Viernes 21 de marzo 18:15 - 19:30 h	**Cómo funciona un relato** Conferencia y análisis de campañas Prof. Beatriz Gómez

ACTIVIDADES FORMATIVAS

Clases presenciales. 30 horas

Universidad de Navarra

Trabajo Individual o en grupo. 45 h

Realización de ejercicios 2 h

Escritura de un relato 10 h

EVALUACIÓN

CONVOCATORIA ORDINARIA

Participación en clase: 50%

Valoración de trabajos: 50%

TRABAJO DE LAS CLASES DEL PROF. YAGO DE LA CIERVA

Como parte del curso, cada equipo debe preparar un *paper* sobre un asunto de gobierno corporativo de una organización de cualquier tipo donde la comunicación haya desempeñado un rol importante, de las siguientes características:

1. Reciente: posterior a 2022.
2. Temas recomendados: plan de sostenibilidad de una empresa; conflicto con los empleados o sindicatos; protestas o boicots por parte de clientes o comunidades locales; enfrentamiento con un regulador; controversia a raíz de un cambio social, donde haya intervenido un movimiento activista; conflictos políticos que tengan consecuencias en empresas; o una crisis reputacional.
3. A modo de ejemplo: un boicot contra los anunciantes de un programa de TV; acusación de greenwashing por una campaña publicitaria; dimisión de un directivo por una conducta impropia; apropiación cultural en la industria de la moda; controversias por situaciones de discriminación por género, discapacidad, edad, raza, lengua, religión, condiciones económicas u orientación sexual; repercusiones de injusticias pasadas en organizaciones actuales (universidades del Reino Unido y la esclavitud; devolución de patrimonio artístico robado por museos europeos); consecuencias de filtraciones informativas; polémicas en redes sociales contra personajes públicos (por plagio, declaraciones controvertidas, etc.); etc.
4. De ordinario se realiza a partir del material publicado, citando a pie de página las fuentes de cifras y citas; pero también es posible usar información confidencial, siempre que la empresa lo autorice. Si es necesario, no hay inconveniente en “disfrazar” el caso, cambiando nombres, lugares, industrias, etc., para proteger la privacidad de la empresa.
5. Estilo narrativo: propio de un caso, como los que se han visto en clase.
6. Estructura:

1. Breve introducción a la organización (empresa, institución pública, fundación, NGO, asociación sectorial, etc.): estructura jurídica y liderazgo, número y tipo de empleados, datos económicos fundamentales.
2. Descripción del problema: cronología de los hechos y análisis de sus causas.
3. Respuesta corporativa al problema: qué hicieron, cómo y por qué; y reacción de los distintos *stakeholders* a esa respuesta.
4. Evaluación personal del autor sobre la respuesta corporativa: lo que hicieron bien (y por qué piensas que estuvo bien), y los errores que en tu opinión se cometieron (y por qué los consideras errores).

7. Extensión: 4.000/5.000 palabras (además en anexo se pueden añadir fotos, tuits, gráficos o enlaces a audiovisuales que ilustren el caso).
8. El plazo de entrega es el domingo 30 de abril de 2025 a las 23:00.
9. Envío por correo en formato Word o PDF al Prof. de la Cierva (ycierva@iese.edu).

TRABAJO DE LAS CLASES DE LA PROFESORA BEATRIZ GÓMEZ

Escritura de un relato de ficción de mínimo 800 palabras que se pueda sumar a la comunicación actual de alguna empresa o institución a elección del estudiante.

Fecha de entrega: 23 de abril, vía drive, formato pdf.

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

A determinar por el profesor de forma individual.

HORARIOS DE ATENCIÓN

Mónica Herrero Subías: moherrero@unav.es

Yago de la Cierva: ycierva@iese.edu (los días de clase, una hora antes de la sesión).

Beatriz Gómez Baceiredo bgomezb@unav.es

Las citas se solicitan por correo electrónico. Las tutorías serán presenciales o vía Google meet.

BIBLIOGRAFÍA

Baricco, Alessandro (2019). *The Game*. Anagrama. Localízalo en la biblioteca

Bel, Ignacio & Pin, José Ramón (2018). *Cuando las ostras necesitan orejas*. IESE

Carreras, Enrique, Alloza, Ángel, y Carreras, Ana (2013). *Reputación corporativa*. LID

Universidad de Navarra

Casado, Manuel (2012). *El castellano actual: usos y normas*. Eunsa. Localízalo en la biblioteca (Versión impresa)

De la Cierva, Yago (2021). *Navegar en aguas turbulentas*. EUNSA

Elizalde, Luciano (2022). *Manejar el disenso*. La Crujía

Gotham Writer's Workshop (ed) (2013): *Escribir ficción. Guía práctica de la famosa escuela de escritores de Nueva York.* Alba Localízalo en la biblioteca (Versión electrónica)

Gregory, Anne y Willis, Paul (2019). *Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación.* EUNSA.

Gutiérrez, Elena y Rodríguez, Jordi (2014). *El futuro de la comunicación*. LID

Leith, Sam (2012). *¿Me hablas a mí? La retórica de Aristóteles a Obama*. Taurus Localízalo en la biblioteca

Mastroianni, Bruno (2019). *La disputa feliz*. Rialp

Núñez López, Antonio (2007). *¡Será mejor que los cuentes! Los relatos como herramientas de comunicación*. Empresa activa. Localízalo en la biblioteca

Reza, Yasmina (2008). *El alba la tarde o la noche*. Anagrama. Localízalo en la biblioteca

Salmon, Christian (2008). *Storytelling la máquina de fabricar historias y formatear las mentes* . Península. Localízalo en la biblioteca

Salmon, Christian (2019). *La era del enfrentamiento.* Península. Localízalo en la biblioteca

Sinek, Simon (2018). *Empieza con el porqué*. Empresa Activa

Sotillo, Sandra (2021). *La era de la confianza*. ESIC

VV.AA. (2015) *Narrar. El arte de contar historias.* Prodigioso volcán