

El IEEM

En 1986 comenzaron las actividades del IEEM para contribuir a la mejora de la dirección de empresas y organizaciones. En la labor docente se adoptan enfoques multidisciplinarios y una metodología diseñada de acuerdo a la naturaleza dinámica de la dirección de empresas.

Estas actividades están dirigidas a todo tipo de directivos: empresarios, directores de empresas, profesionales y gerentes. Los diversos programas comparten una visión común sobre el perfil que debe tener un directivo: máxima competencia profesional, espíritu de servicio y responsabilidad de crear las condiciones propicias para el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

La misión del IEEM es formar líderes responsables que con su trabajo directivo al servicio de la persona contribuyan al desarrollo integral de la sociedad, mediante una labor docente de calidad y exigencia, apoyada en la investigación de los problemas propios de la dirección de las organizaciones.

Comité de asesoramiento permanente

El IEEM cuenta con un comité de asesoramiento permanente integrado por profesores de prestigiosas Escuelas de negocios: Harvard Business School (EEUU), IPADE (México), INALDE (Colombia), IDE (Ecuador) y PAD (Perú).

Escuela asociada al IESE, Universidad de Navarra

El IEEM es una escuela asociada al IESE (Universidad de Navarra, España), una de las 10 mejores Escuelas de negocios del mundo. IESE es la escuela nº1 en el ranking World in Executive Education for Open Programs, Financial Times, mayo 2011 y la nº1 Business School en Europa por su MBA, según The Economist, octubre 2010.

La relación se materializa en la participación activa de profesores del IESE como invitados en los programas regulares, y en una intensa serie de actividades de cooperación para el desarrollo académico de ambas instituciones, en el ámbito de la investigación, en formación de profesores, y en programas de intercambio para los participantes.

Red de escuelas asociadas

Además de la relación con el IESE, el IEEM es parte de una extensa red de destacadas Escuelas de negocios en todo el mundo: IAE, Universidad Austral (Argentina); ISE (Brasil); ESE, Universidad de los Andes (Chile); INALDE, Universidad de la Sabana (Colombia); IDE (Ecuador); IPADE, Universidad Panamericana (México); Lagos Business School, Universidad Pan-Africana (Nigeria); PAD, Universidad de Piura (Perú); y AESE (Portugal).

La red funciona activamente y proporciona, entre otros, los siguientes beneficios: la formación de un claustro con una visión internacional, el desarrollo de material de estudio de alcance regional, y una extensa red de contactos e intercambios potenciales.

Asociación de antiguos alumnos

La Asociación promueve y desarrolla actividades de formación permanente para empresarios y directivos, y fomenta las relaciones profesionales y sociales entre sus miembros y con el IEEM. Reúne a quienes, después de haber participado en un programa máster o de perfeccionamiento directivo, están interesados en continuar su formación.

PDD

El Programa de Desarrollo Directivo (PDD) ha sido diseñado para personas con experiencia y responsabilidad directiva, que sienten la necesidad de actualizar sus capacidades a las nuevas exigencias de su tarea.

Orientado a la práctica, el PDD desarrolla las habilidades estratégicas y de liderazgo, actualiza conocimientos y permite contrastar criterios de acción, procesos decisorios y estilos de dirección en el intercambio entre pares, lo que posibilita un rápido crecimiento profesional y personal difícilmente alcanzable por otros medios.

Objetivos

Los retos de la dirección vienen dados por los grandes cambios que se producen en el entorno global externo a la propia empresa, y por los cambios internos generados por las personas que trabajan en ella.

Por medio de la renovación de las técnicas y herramientas de las distintas áreas funcionales, se estimula la capacidad de análisis de la información, tanto cuantitativa como cualitativa, necesaria para el desarrollo e implementación de estrategias.

El PDD promueve un cambio cualitativo que permite alcanzar los siguientes objetivos:

- Una concepción global e integradora de la empresa.
- El desarrollo de una manera de razonar y actuar, acorde a los nuevos retos empresariales.
- Habilidades de planificación y análisis orientadas a la toma de decisiones.
- La adquisición de nuevos conocimientos y herramientas en el campo de la dirección.

Estos objetivos para formar al directivo se pueden ordenar en tres niveles:

- Saber
- Saber hacer
- Ser

Qué debe saber un directivo	Adquirir conocimientos, técnicas, modelos y herramientas de gestión necesarios para desarrollar la dirección de empresas
Qué debe saber hacer un directivo	Desarrollar capacidades y habilidades necesarias para el buen desempeño de la profesión: <ul style="list-style-type: none">○ Definir, analizar y comprender problemas empresariales complejos.○ Manejar adecuadamente la información.○ Tomar decisiones en un contexto de información limitada y bajo una visión global.○ Trabajar en equipo.○ Motivar y orientar a las personas.○ Mejorar el estilo participativo, la comunicación

	<p>interpersonal, la creatividad y la innovación.</p> <ul style="list-style-type: none">○ Liderar el cambio necesario.
Cómo debe ser un directivo	<p>Para dirigir eficaz y eficientemente el directivo debe tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Las responsabilidades personales y sociales como directivo.○ Los valores y actitudes ante las personas y el trabajo.○ La actitud de servicio y el rendimiento eficaz de todos los recursos.○ El rigor intelectual y personal en el planteamiento de problemas y soluciones.○ La exigencia a los colaboradores y subordinados del mismo nivel y la exigencia con uno mismo..○ El respeto hacia la persona, sus libertades y sus derechos.

Beneficios

Los participantes logran:

- Desarrollar habilidades en funciones distintas a las de su experiencia anterior.
- Integrar disciplinas de la gerencia general.
- Mejorar en las habilidades de comunicación intercultural.

La compañía logra:

- Amplitud y conocimiento para ejecutivos de alto potencial.
- Mejor comunicación y comprensión de toda la organización.
- Mayor productividad.

Participantes

El PDD está dirigido a directivos divisionales o funcionales que interactúan con la alta dirección, y que por tal motivo necesitan enfrentarse con problemas de ese nivel y tener una visión de conjunto de la organización.

Reúne a ejecutivos provenientes de los más diversos sectores empresariales, con una experiencia mínima de cinco años al frente de diferentes áreas de una organización. El Programa es una oportunidad para analizar sus cometidos específicos de forma integrada y los ayuda a acomodar su tarea la marco de objetivos y políticas generales de la empresa.

Plan de trabajo

Duración: 5 meses (de mayo a octubre inclusive)

Sesiones: 100 (75 minutos cada una)

Reuniones de trabajo: 35 (60 minutos cada una)

Módulos intensivos: 2. El primero dura 3 días y es fuera de Montevideo, el segundo dura una mañana y un día entero en el IEEM.

Metodología

El IEEM adopta la metodología del aprendizaje centrado en el participante. El esfuerzo activo de aprender está en los participantes, y el rol de los profesores es estimular y promover el aprendizaje. Es el enfoque más adecuado para el desarrollo de directivos y ejecutivos, aprender por medio de la reflexión crítica y principalmente “haciendo”, es decir decidiendo.

Se trabaja sobre habilidades, capacidades, y actitudes.

Para lograr esto, la propuesta combina diferentes medios:



Discusión de casos Un caso describe una situación empresarial con dilemas ambiguos sobre los que el protagonista –un directivo– debe tomar decisiones. Como en la vida real, el problema no está 100% definido, y la información es escasa. El participante debe comprender la situación, idear alternativas, y defender lógicamente sus propuestas.

Sesiones de equipo El caso se discute en pequeños grupos, el intercambio de opiniones y puntos de vista en grupos reducidos ayuda a forjar una idea más clara de las distintas caras de cada caso.

Juegos, simulaciones, role-playing El mismo principio de aprendizaje activo, pero una experiencia más intensa. Además de intercambiar argumentos, los participantes “sufren en carne propia” las consecuencias de sus iniciativas y decisiones.

Conferencias Ocasionalmente, se complementa una serie de sesiones prácticas con una reflexión conceptual y dialogada que ayuda a una comprensión más profunda y permanente de los asuntos discutidos previamente.



Áreas de estudio

El contenido curricular del PDD está dividido en bloques temáticos que abordan, entre otros, los siguientes aspectos de la empresa:

Costos

El objetivo es brindar información útil para la toma de decisiones. Se propone considerar la contabilidad de costos como un instrumento y no como un fin en sí mismo. Además de ser útil para mejorar la información necesaria al momento de tomar decisiones, la contabilidad de costos también es fundamental para evaluar la marcha de una unidad de negocios o de toda una empresa.

Contabilidad y dirección financiera

Se presentan los conceptos y procedimientos utilizados en la elaboración de la información contable destinada a la toma de decisiones financieras. Se introducen los principios fundamentales de la estructura financiera de la

empresa. Las dos preguntas que se pretenden responder son: ¿cuál es el costo del dinero?, y ¿cuáles son las ventajas de las diferentes fuentes de financiación de la empresa?

Dirección de operaciones

El objetivo es integrar todos los aspectos relevantes para que el participante sea capaz de diseñar, gestionar y mejorar la calidad de las operaciones de cualquier organización. Se explican los fundamentos del análisis de procesos y las principales variables operativas, se estudia la relación entre los procesos operativos y la estrategia, y los criterios para evaluar su adecuación.

Dirección comercial

Esta área abarca todos los elementos de las estrategias y tácticas comerciales. Se estudia la planificación de productos, el manejo de las marcas, la dinámica de los mercados, la competencia, el comportamiento del consumidor, la distribución, las decisiones de precio, la gestión de la publicidad, las promociones y la dirección de la fuerza de ventas; junto con un análisis del entorno interno y externo de la empresa que ilustra cómo cada uno de los elementos se integran en un consistente y competitivo marketing mix.

Comportamiento humano en la organización

Se estudian los fundamentos profundos, las causas y las consecuencias del comportamiento de las personas en las organizaciones. Se parte del estudio de la conducta individual y los fundamentos profundos de la misma. La motivación, el compromiso con la organización, el estilo de liderazgo, son algunos de los temas abordados.

Política de empresa y Dirección general

El contenido de esta área de estudio se centra en la misión de la dirección general y en el concepto de estrategia como elemento integrador de toda la actividad de la empresa y nexo de su unión con el entorno. El participante trabaja en la identificación y formulación de estrategias completas y coherentes, que ofrecen adecuada respuesta a los cambios del mercado, de los competidores, de la tecnología, del entorno y de la propia organización.

Análisis de situaciones de negocios

Se realiza un análisis profundo del proceso de toma de decisiones y su puesta en práctica, definición del problema o problemas existentes en una

determinada situación, establecimiento de los criterios de análisis (cuantitativos y cualitativos), generación de soluciones, análisis de las alternativas a la luz de criterios, toma de una decisión sobre la base de la evaluación de distintas decisiones posibles y diseño del plan de acción para llevar a cabo la decisión tomada.

Negociación

Se ofrece la oportunidad de practicar tácticas y herramientas que pueden ayudar a mejorar la capacidad de negociación dentro del proceso de dirección. El curso incluye situaciones de negociación competitiva y cooperativa, tanto en las relaciones dentro de la empresa como en aquellas con agentes externos. Además, el curso presenta formas de manejar el conflicto de una manera positiva, enfatizando técnicas como saber escuchar y saber generar confianza.

Economía

Los cursos en esta área están orientados a la comprensión de los principales modelos de análisis económico y su utilidad como herramientas de análisis de la realidad, y su relación con la toma de decisiones a nivel empresarial. Se procura lograr una comprensión y manejo fluido de la información económica, así como desarrollar las habilidades que permiten anticipar las repercusiones de los cambios en las variables macroeconómicas y sus efectos hacia dentro de la empresa.

Responsabilidad de la empresa en la sociedad

Desde diversas líneas de pensamiento se fundamentan las razones por las cuales desde las empresas toman acciones que van más allá del mero contrato económico con la sociedad. Este curso tiene como objetivo descubrir las responsabilidades de la empresa y de sus directivos de cara a la propia organización y a la sociedad en la cual desarrollan sus actividades.

Sistemas de información y control

El objetivo del curso es asegurar que los participantes sean capaces de controlar la marcha del negocio, o lo que es lo mismo, implantar la estrategia definida por la dirección de la empresa. Se trabaja con las técnicas propias y tradicionales de Control de gestión, haciendo especial énfasis en el diseño de la estructura de centros de responsabilidad.

Claustro

El claustro del IEEM está integrado por profesionales que combinan una amplia experiencia práctica en los temas de su especialidad y una formación especializada para la docencia y la investigación en dirección de empresas. El claustro está formado por un núcleo de profesores de tiempo completo, complementado con una selección de profesores de tiempo parcial, y una amplia presencia de profesores invitados de escuelas extranjeras, principalmente del IESE y de la red de escuelas asociadas.

Profesores de tiempo completo

ABÓ, José Ignacio Candidato doctoral, IESE, Universidad de Navarra ·
Profesor de Dirección comercial

CALLEJA, Luis Manuel Máster en Economía y Dirección de Empresas, IESE,
Universidad de Navarra · **Profesor de Política de empresa**

CRISTIANI, Álvaro Candidato Doctoral, Instituto de Investigación en Psicología
de RRHH, Universidad de Valencia · **Profesor de Comportamiento humano en
la organización**

EDELMAN, Adrián Máster in Management Research, Cranfield University ·
Profesor de Dirección de operaciones

FOLLE, Carlos Candidato doctoral, IESE, Universidad de Navarra · **Profesor de
Política de empresa**

GARCÍA, Juan José PhD en Filosofía, Universidad Católica Argentina · **Profesor
de Comportamiento humano en la organización**

REGENT, Jorge Pablo PhD in Management, IESE, Universidad de Navarra ·
**Profesor de Análisis de situaciones de negocios y Sistemas de información
y control**

RUIBAL, Claudio PhD in Engineering, Universidad de Pittsburg · **Profesor de
Análisis de decisiones**

SARTOR, Pablo Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM,
Universidad de Montevideo · **Profesor de Costos**

VEIGA, Leonardo Candidato doctoral, Instituto de Empresa y Humanismo,
Universidad de Navarra · **Profesor de Economía**

Profesores de tiempo parcial

ALVAREZ, Luis Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo · **Profesor de Contabilidad y dirección financiera**

AMOZA, Gustavo Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo · **Profesor de Contabilidad y dirección financiera**

BARTOL, Pablo Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo · **Profesor de Responsabilidad de la empresa en la sociedad**

CHAQUIRIAND, Isabelle Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo · **Profesora de Contabilidad y dirección financiera y NAVES**

DONAGARAY, José Luis Strategic Marketing Management Program, Harvard Business School · **Profesor de Dirección comercial**

FRASCHINI Juan José Doctor en Derecho y Ciencias Sociales, Universidad de la República · **Profesor de Comportamiento humano en la organización**

OLIVERA, José Luis CPCL, Harvard Business School · **Profesor de Contabilidad y dirección financiera**

LABORDE, María Noel Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo, Uruguay · **Profesora de apoyo de Economía**

NOSEDA, Gonzalo Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo, Uruguay · **Profesor de Comportamiento humano en la organización**

RAMOS, Alfonso Miembro de número de la Academia Nacional de Economía · **Profesor de Economía**

REES JONES, Ricardo Programa de Alta Dirección, IPADE, México · **Profesor de Dirección comercial**

VALLONE, Gabriel Program on Negotiation, PIL, Harvard Law School · **Profesor de Negociación**

Profesores visitantes

ALEGRE, Pablo Máster en Dirección de Empresas, IAE, Universidad Austral · **Profesor de Dirección comercial (IAE)**

ALVAREZ DE MON, Santiago Doctor en Sociología, Universidad de Salamanca · **Profesor de Comportamiento humano en la organización (IESE)**

AZNAREZ, Julio PhD in Management, IESE, Universidad de Navarra · **Profesor de Dirección financiera (ESE)**

BULLARA, César Doctor en Filosofía, Universidad Pontificia de la Santa Croce, Roma · **Profesor de Comportamiento humano en la organización (ISE)**

CARBONELL, Oscar Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (especialidad en Finanzas) IESE, Universidad de Navarra · **Profesor de Dirección financiera (IPADE)**

CARDONA, Pablo Ph.D in Management, Universidad de California · **Profesor de Comportamiento humano en la organización (IESE)**

DAVILA, Juan Pablo Programa Avanzado de Dirección Empresarial, MBA, INALDE · **Profesor de Análisis de decisiones y Control (INALDE)**

ENRIONE, Alfredo Ph.D in Management, IESE, Universidad de Navarra · **Profesor de Estrategia internacional (ESE)**

FEENEY, Roberto Ph.D en Administración y Economía, Doctorado Conjunto de Montreal · **Profesor de Economía y Gestión de la tecnología (Universidad Austral de Rosario)**

FONT, Vicente Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Barcelona · **Profesor de Dirección comercial (IESE)**

LAGOMARSINO, Raúl Ph.D in Management, IESE, Universidad de Navarra · **Profesor de Comportamiento humano en la organización (INALDE)**

JAUREGUI, Juan Manuel Doctor en Economía Internacional, UCLA Anderson School of Management · **Profesor del Área Empresa, Sociedad y Economía (IAE)**

MIES, RAFAEL Ph.D Universidad de Navarra · **Profesor de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional (ESE)**

MUÑOZ SECA, Beatriz Doctora en Filosofía y Letras, Universidad de Navarra · **Profesora de Producción, Tecnología y Operaciones (IESE)**

NOVOA, Fabio POM, Production and Operation Management, Harvard Business School · **Profesor de Dirección de operaciones (INALDE)**

PALADINO, Marcelo Ph.D in Business Administration, IESE, Universidad de Navarra · **Profesor de Empresa, Sociedad y Economía (IAE)**

PIN, José Ramón Doctor en Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Pontificia de Salamanca · **Profesor de Comportamiento Humano en la Organización (IESE)**

RAHNEMA, Ahmad Ph.D in Business Administration, IESE, Universidad de Navarra · **Profesor de Dirección financiera (IESE)**

RIBERA, Jaume Máster en Ciencias, (Investigación en Operaciones), Universidad de Florida, EE.UU. · **Profesor de Producción, Tecnología y Operaciones (IESE)**

RIVEROLA, Josep Máster en Ciencias, (Investigación en Operaciones), Universidad de Stanford · **Profesor de Producción, Tecnología y Operaciones (IESE)**

SABRIÁ, Frederic Doctor Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, ETSICCP Barcelona · **Profesor de Dirección de Producción y Tecnología (IESE)**

SÁNCHEZ LOPPACHER, Julio Máster en Dirección de Empresas, IAE, Universidad Austral · **Profesor de Dirección de operaciones (IAE)**