

# PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO

**El Programa Desarrollo Directivo apunta a desarrollar en los gerentes las competencias clave para liderar sus equipos de trabajo y generar resultados, orientados a los objetivos de la organización, de forma responsable con las personas y el entorno.**

El PDD busca acompañar a las empresas en los nuevos desafíos que enfrentan los gerentes en el día a día y como líderes del futuro. Ofrece sólidas herramientas de gestión y contribuye al desarrollo cada vez más relevante de las habilidades personales, facilitando la autoconfianza y, a su vez, promoviendo la confianza dentro de los equipos que lidera. Aporta una mirada estratégica de la organización incluyendo la perspectiva de la responsabilidad social organizacional, como filosofía clave para gestionar y hacer negocios con sustentabilidad económica, social y ambiental.

### ¿Para quién es el PDD?

El PDD está especialmente diseñado para personas que tienen un área de la organización a su cargo, lideran equipos y deben alcanzar resultados, en coordinación con otras áreas.

Son parte clave en la implementación de la estrategia de la organización y es por esto que las empresas les demandan -además de una sólida capacidad técnica dentro de su área de especialidad- una amplia capacidad de gestión y orientación a resultados.

Tienen el importante desafío de liderar e inspirar a sus equipos, cuidando a cada una de las personas y empoderándolas para su desarrollo personal y el cumplimiento de las metas propuestas.

### ¿Por qué hacer el PDD de la UCU Business School?

El PDD aporta una completa formación gerencial, abarcando el desarrollo personal y las competencias clave para el liderazgo de equipos de trabajo, herramientas para la mejora de la gestión, la detección de oportunidades de negocio y la implementación de proyectos. A su vez, brinda un conocimiento global de la organización, desde las distintas áreas y aporta una mirada estratégica, teniendo en cuenta los *stakeholders* involucrados y la responsabilidad con el entorno.

Muchas empresas consideran al PDD como parte fundamental del desarrollo de carrera gerencial de sus cuadros directivos intermedios, preparándolos para asumir nuevos desafíos dentro de la organización.

Para los participantes, el PDD es un eslabón significativo y de crecimiento en su vida laboral, ayudándolos a afianzarse en su gestión y a asumir nuevos retos. Es una oportunidad de iniciar una nueva red de colaboración entre pares de diversos perfiles profesionales y sectores de actividad, que puede ser de valor en su futuro profesional

## OBJETIVOS

**Desarrollar sus competencias personales y profesionales que le permitan una mejora significativa de su gestión actual y potencie el desarrollo de su carrera.**

- Liderar sus equipos de trabajo, involucrándose en el desarrollo de sus colaboradores, aumentando la confianza y liberando el talento.
- Generar una actitud de mejora permanente en los procesos que controla y colabora, e impulsar los cambios y los proyectos necesarios para la ejecución de la estrategia general de la organización.
- Entender la importancia de la **Inteligencia Emocional** en las personas y en las organizaciones; incrementar las distintas competencias de la Inteligencia Emocional; fortalecer el liderazgo efectivo; desarrollar herramientas para gestionar la Inteligencia Emocional en grupos de trabajo.
- Desarrollar una visión global de la organización y mejorar la coordinación de la gestión con las otras áreas y con la Dirección General.
- Comprender la estrategia de la empresa y el rol que le compete en su ejecución. Visualizar 1 las oportunidades del gerente para incrementar el valor que genera su unidad o departamento para su cliente interno y los clientes externos.
- Pertenecer a una valiosa red de colegas que le permitirá un mayor intercambio e interacción con diferentes y variadas realidades empresariales, generando, potenciando y fortaleciendo aún más nuevos vínculos.

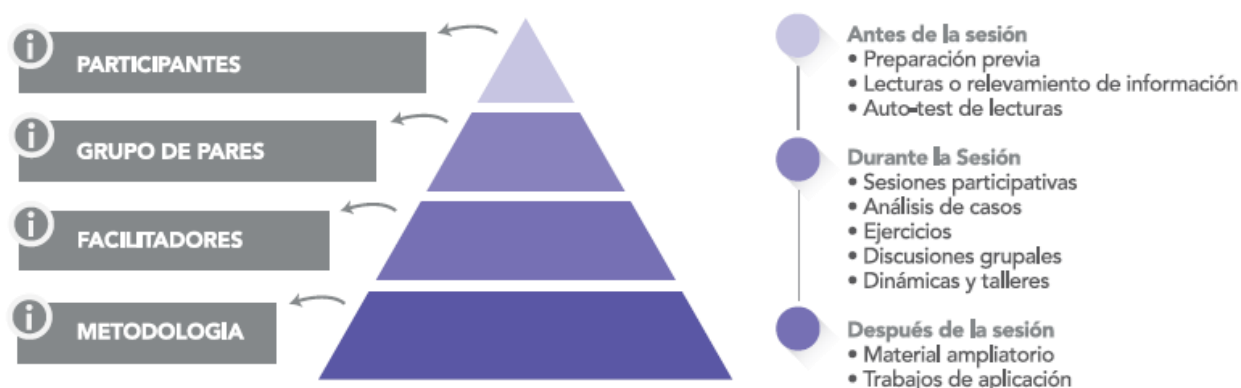
## PARTICIPANTES

Dirigido a niveles ejecutivos intermedios de organizaciones complejas: **gerentes funcionales, jefes de área, supervisores o responsables de unidades**. Aquellos que tienen una responsabilidad operativa dentro de la organización y deben implementar las mejoras y los cambios que sean necesarios para hacer realidad la estrategia definida por la Alta Dirección.

## METODOLOGÍA

La metodología de aprendizaje está basada en las últimas tendencias en formación continua de adultos. El centro está puesto en cada participante y en su experiencia previa. Las dinámicas

propuestas por los docentes son un marco para que cada participante pueda vincular los nuevos conocimientos y herramientas con su propia práctica profesional, facilitando a su vez el aprendizaje entre pares. El perfil de participantes del PDD asegura que este intercambio sea fructífero y estimulante.



Para un mayor aprovechamiento de las sesiones, cada semana se indicarán algunas lecturas o trabajos de preparación. En los módulos de Gestión por Procesos y Gestión de Proyectos se requiere la realización de trabajos prácticos grupales fuera de clase, tutorados por sus docentes, los cuales son requisito para la aprobación del PDD.

Para la aprobación del Programa de Desarrollo Directivo se requiere:

**Presentar dos trabajos prácticos**, correspondientes a los módulos de Gestión por Procesos y Gestión de Proyectos. Los trabajos serán tutorados por sus respectivos docentes.

**Asistir a un mínimo del 80% de las clases dictadas.** Esto es, que existe un margen de tolerancia de inasistencias de 5 clases.

## DISEÑO

El PDD está conformado por tres pilares fundamentales:

### Desarrollo personal y de mi equipo de trabajo (50 horas)

Talleres de desarrollo de habilidades personales para aumentar la autoconfianza, mejorar la comunicación generar sinergia en sus equipos de trabajo y lograr mejores resultados compartidos.

Hábitos de efectividad  
Presentaciones orales efectivas y claves para el *elevator pitch*  
Manejo de reuniones presenciales y virtuales  
Toma de Decisiones  
Liderazgo y desarrollo de equipos  
Herramientas de *feedback*  
Negociación  
Inteligencia Emocional  
Influencia Estratégica  
Gestión del Cambio

### Gestión de mi unidad organizacional (25 horas + trabajos de aplicación)

Módulos de herramientas de gestión imprescindibles para la mejora de la gestión actual de su área y gestionar nuevos proyectos de manera exitosa

Gestión por Procesos  
  
Gestión de Proyectos

### Visión estratégica de la organización (50 horas)

Módulos de alineamiento de la gestión actual y futura de unidades y departamentos con la estrategia general de la organización organizacional.

**(6-8 hs cada modulo)**

Responsabilidad Social Empresarial  
Planificación estratégica y propuesta de valor  
Dirección Comercial y Marketing  
Dirección de Personas y Relaciones laborales  
Costos para la toma de decisiones  
Análisis y diagnóstico financiero\*  
Emprendedurismo corporativo y oportunidades de innovación

## CONTENIDOS

### Desarrollo personal y de mi equipo de trabajo (50 horas)

- **Hábitos de efectividad**

A partir de los 7 Hábitos de efectividad de Stephen Covey, se busca aplicar los principios de efectividad en la vida personal y profesional. El Taller busca que los participantes promuevan la actitud de aceptar nuevos retos para el logro de metas y consoliden una visión, misión y propósitos compartidos con sus equipos de trabajo, permitiendo el logro de sus proyectos. Se obtienen además lineamientos para asegurar un liderazgo efectivo de sus equipos de trabajo y crear las condiciones que estimulen el potencial y la creatividad de cada individuo. Se profundiza en los Roles claves del liderazgo: Encontrar Caminos, Alinear, Facultar y Modelar.

- **Presentaciones orales efectivas y claves para el *elevator pitch***

Se busca mejorar las competencias y habilidades en la utilización de presentaciones orales como medios de comunicación ante clientes, superiores, colaboradores o como facilitación para la de gestión de equipos de trabajo. Se facilitan recursos para diseñar y desarrollar una presentación efectiva, captar la atención del auditorio, brindar un mensaje claro y 4 administrar situaciones no previstas a la hora de llevar adelante una presentación. Además, se prepara a los participantes para afrontar el desafío de realizar presentaciones muy breves, entrenándolos en *elevator pitch*.

- **Manejo de reuniones presenciales y virtuales**

Se pretende generar comprensión sobre la importancia de las reuniones de trabajo como herramientas poderosas e imprescindibles para las personas que aspiran a puestos de liderazgo y las habilidades específicas de comunicación requeridas tanto para el líder que las convoca como para sus participantes. Se tratarán las razones que reducen su efectividad y las posibilidades para revertirlas. Se brindan herramientas para mejorar la planificación, realización y evaluación de estas reuniones, como medios de comunicación interna y externa y de facilitación para la de gestión de equipos de trabajo eficaces. Se abarcan también las situaciones de reuniones virtuales, cada vez más frecuentes en las dinámicas de trabajo actuales.

- **Toma de decisiones**

Se propone reflexionar sobre cómo tomamos decisiones habitualmente y, a partir de su análisis, conocer un método sistemático para tomar decisiones con mayor grado de

racionalidad. Se pretende que los participantes experimenten cómo contribuye el método a tomar decisiones de una forma más consciente y completa.

- **Liderazgo y desarrollo de equipos**

Se brinda un enfoque actual del liderazgo, compartiendo las actitudes y habilidades necesarias para liderar exitosamente equipos de trabajo y contribuir a desarrollar el talento de quienes lo integran.

- **Herramientas de *feedback***

Las instancias de *feedback* son quizás una de las herramientas más poderosas para establecer vínculos de confianza con colaboradores, cuando se llevan delante de forma oportuna, continua y constructiva. Los participantes obtendrán herramientas para brindar tanto *feedback* positivo, como negativo, evitando enjuiciar al evaluado y contribuyendo a su desarrollo.

- **Negociación**

Se pretende que los participantes puedan comprender, desde la realización de un ejercicio grupal de negociación, cuáles son los factores y las variables que influyen en las negociaciones que practican a diario en su vida profesional y personal. Y, a la vez, se puedan comentar diversos relatos y experiencias personales de negociaciones en diversos ámbitos y áreas para poder conectarlos con los elementos teóricos manejados en el taller.

- **Inteligencia Emocional**

El éxito en las organizaciones reside, en gran parte, en la capacidad de sus líderes en gestionar el capital humano. Desde nuestra mirada, una dimensión importante del liderazgo se basa en la habilidad de gestionar las emociones y nuestra influencia sobre otras personas. Todas las relaciones humanas se basan en emociones y en nuestra manera de reaccionar o responder a las mismas. De esto se trata la inteligencia emocional. Existen personas muy inteligentes en las organizaciones, pero no inteligentes emocionalmente; ya que estas dos capacidades no siempre van de la mano. En este curso, aprenderás a conocerte mejor a ti mismo, como así también métodos y técnicas para mejorar tu inteligencia emocional y sus distintas maneras de gestionarla en equipos de trabajo y organizaciones.

- **Influencia Estratégica**

La aprobación de ideas generalmente involucra a múltiples actores con diferentes grados de autoridad, intereses, creencias y valores. Los roles formales son el principio de una danza de influencia para promover ideas en redes complejas de relaciones. El taller propone un entrenamiento para el posicionamiento estratégico de ideas y proyectos utilizando un método de persuasión social y emocionalmente inteligente.

- **Gestión del cambio**

Este taller permitirá adquirir un enfoque y herramientas para comprender y gestionar de manera consciente procesos de cambio y crecimiento, así como conocer estrategias para enfrentar cambios profundos y liderarlos en sus organizaciones.

## **Gestión de mi unidad organizacional (25 horas + trabajos de aplicación)**

- **Gestión por procesos**

En este módulo, se pretende que los participantes:

- Conozcan el concepto de proceso como generador de valor y las características de una gestión enfocada en los procesos.
- Comprendan los distintos tipos de procesos que existen en la organización y el rol estratégico de los mismos.
- Puedan identificar y conocer los componentes de las tres grandes áreas de trabajo en Gestión de Procesos: planificación, control y mejora.
- Adquieran herramientas para identificar la red de procesos, realizar el mapeo general de procesos y realizar la descripción y documentación de los procesos.
- Conozcan una propuesta metodológica para encarar mejoras de procesos
- Visualicen la importancia de gestionar los aspectos económicos en la Gestión de Procesos
- Conozcan el Modelo de Costos de Calidad (PAF)
- Puedan identificar cuáles son los procesos críticos y su alineación con los logros estratégicos de la organización
- Entiendan la lógica de diseño de los mapas estratégicos

**Trabajo de aplicación:** Realización de un trabajo de equipo sobre un proceso real aplicando los conceptos y herramientas vistas en clase.

- **Gestión de Proyectos**

El módulo permitirá a los participantes:

- Incorporar los conceptos fundamentales de las prácticas internacionales más modernas y de mayor aplicación en la gestión de proyectos.
- Contar con una metodología para poder abordar los nuevos emprendimientos con mayor confianza.

- Definir claramente el objetivo de un proyecto, criterios de éxito, actores, supuestos, restricciones y alcance. Incorporar herramientas para la adecuada gestión de tiempos, costos, riesgos y seguimiento de proyectos.
- Plasmar los conocimientos adquiridos en un proyecto propio.

**Proyecto de aplicación:** A lo largo del módulo los participantes elaborarán un proyecto propio aplicable a una empresa. Los proyectos se elaboran en grupos y son tutorados por un docente de manera de aplicar la metodología de formulación y gestión de proyectos.

## Visión estratégica de la organización (50 horas)

Se busca generar una visión estratégica de la organización, y su impacto en los *stakeholders*. El foco está en el aporte de la gestión actual y futura de unidades y departamentos, a la estrategia general de la organización.

- **Responsabilidad Social Empresarial**
  - Concebir a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como filosofía de gestión.
  - Adquirir las bases conceptuales y metodológicas necesarias para la determinación de las responsabilidades de las empresas hacia sus *stakeholders*.
  - Conocer y comprender las definiciones y orientaciones de la guía ISO 26.000
  - Ser capaces de elaborar un diagnóstico de la situación de sus empresas en materia de RSE hacia los principales *stakeholders*, tomando como base las orientaciones de la guía ISO 26.000
  - Tener una aproximación a las tendencias internacionales en RSE.
  - Identificar prácticas de RSE nacionales e internacionales.
  - Tomar contacto con instituciones referentes en Uruguay que promueven la RSE.
- **Planificación estratégica y creación de valor**

Se busca que los participantes logren visualizar en forma integral el proceso de dirección estratégica. En particular, que sean capaces de:

- Definir (o analizar y eventualmente ajustar) en forma correcta el propósito de una organización, para quiénes ella crea valor y cómo debe (o puede) hacerlo.
- Formular una estrategia adecuada para llevar a cabo ese propósito y estar en condiciones de comunicarla debidamente.
- Utilizar herramientas que le ayuden a implementar la estrategia definida y a hacer el seguimiento de dicha implementación.

- **Alineamiento y gerencia por reglas simples**

En este taller se trabajará a partir de la comprensión del *framework* estratégico de la empresa y su negocio, de manera de identificar y cerrar la brecha entre estrategia y ejecución. Se busca desarrollar la habilidad de alinear el sector con la organización, generando aportaciones de valor a la empresa y adquirir la capacidad de gerenciar por reglas simples

- **Dirección Comercial y Marketing**

- Comprender la función de Marketing en el marco de las organizaciones.
- Incorporar los principales conceptos y modelos en la gestión de Marketing.
- Manejar correctamente los conceptos de mercado y segmentación.
- Conocer los factores que inciden en el comportamiento del consumidor y el rol de las investigaciones de mercado en la definición estratégica de marketing y comunicación de la empresa.
- Tomar contacto con las nuevas tendencias de Marketing en el campo de la investigación.
- Familiarizarse con nuevos conceptos de marketing interno de las organizaciones (*Endomarketing*).

- **Dirección de Personas y Relaciones laborales**

- Comprender los fundamentos de las principales decisiones sobre las que debe actuar con relación a la relación laboral y profesional de las personas asignadas a su unidad.
- Reflexionar sobre el cambio de rol en la gestión de personas, tanto en lo operativo como en lo estratégico, y su vinculación con la competitividad.
- Identificar la interacción entre áreas funcionales y de RRHH en las organizaciones.
- Conocer sobre las reglas generales del marco legal y normativo que vinculan a las personas con la organización, y las implicancias de estas disposiciones en esas principales decisiones.
- Profundizar en sistemas de remuneraciones: esquema clásico, formas directas e indirectas de salario, marco normativo actual.
- Informarse sobre el marco disciplinario y su incidencia en temas de clima, productividad y rol del supervisor.
- Interiorizarse con los sistemas de evaluación de desempeño, problemas más comunes y desafíos.

- **Costos para la toma de decisiones**
  - Conocer herramientas que permitan el control de las operaciones, determinar costos unitarios y tomar de decisiones que mejoren la rentabilidad.
  
- **Análisis y diagnóstico financiero\***
  - A partir de los estados contables de la empresa, aplicar una serie de herramientas que permitan obtener conclusiones sobre la rentabilidad de la misma, su estructura de financiamiento y generación de flujos de efectivo, que permitan tomar decisiones con el objetivo de aumentar el valor de la empresa.
  
- **Emprendedurismo corporativo y oportunidades de innovación**

El emprendedurismo corporativo o intraemprendedurismo se refiere al proceso mediante el cual un individuo o grupo de individuos (empleados, mandos medios, gerentes, directores, socios) desarrollan nuevos negocios dentro de la empresa, a través de la innovación de nuevos productos, creando valor único y relevante para los clientes. En este módulo, se trabajará en la identificación y selección de oportunidades de negocios, se formalizarán en modelos de negocios y elaborarán planes de acción para llevarlos a cabo. Se busca que los participantes aprendan una metodología para resolver problemas en la empresa y llevar adelante soluciones.

#### **\*Opcional**

- **Nivelación de Contabilidad**

Para quienes no cuenten con conocimientos previos de Contabilidad, se realizará un cursillo de nivelación (3 clases de 2 horas) fuera del horario habitual. Esto permitirá una mejor comprensión de los temas de costos y análisis financiero. Se compartirán conceptos básicos de contabilidad, la función de contabilidad, estados contables, nociones de costos y margen de contribución.

## EQUIPO DOCENTE

*Todos los docentes cuentan con amplia formación académica, provienen del sector empresarial y comparten la experiencia profesional desarrollada en su área.*

**Ing. Roberto Auliso:** Ingeniero Químico, UDELAR. Postgrados en Gestión de Calidad (Sandhölmln Inst., Suecia), Ingeniería de Calidad (DGQ), Dirección de RRHH (Univ. Complutense, Madrid) y Dirección de Marketing (UCU). Consultor en Sistemas de Gestión, Planeamiento Estratégico y Gestión de Clientes. Docente en grado, postgrado y formación ejecutiva, UCU.

**Cr. Enrique Barla:** Máster en Dirección de Empresas, en Dirección Comercial y Marketing, y en Marketing Digital, EALDE Business School (España). Contador Público, Udelar. Fue gerente general y financiero en empresas nacionales y multinacionales. Profesor especialista en costos en distintas universidades del país. Socio en Barla & Malan Asociados.

**Lic. Juan Cosidó:** Licenciado Superior en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid. Diplomado en “Customer Experience Management” ICEMD de ESIC. Diplomado de Postgrado en Estrategias de Comunicación Organizacional, Universidad Católica del Uruguay. Máster en Dirección Comercial y Marketing (GESCO) en ESIC.

**Dr. Álvaro Cristiani:** Doctor en Psicología de Recursos Humanos, Universidad de Valencia (España). Master of Science in Management & Public Policy, Carnegie Mellon University (Estados Unidos). Ingeniero Electricista, Udelar.

**Psic. Héctor Delgado:** Psicólogo, UDELAR. Consultor nacional e internacional en temas de Calidad, Servicio al Cliente, Liderazgo, Procesos de Cambio de Cultura y Desarrollo del Talento Humano. Expositor en Seminarios realizados en diversos países de América Latina y Europa. Docente de Maestrías y Postgrados, UCU.

**Lic. Elina Fabius:** Licenciada en Asistencia Social, Universidad Hebrea de Jerusalén. Postgrado en Gestión de Recursos Humanos (ORT, Uruguay), Negociación (CMI – Universidad de Harvard), Coaching Organizacional, Análisis Transaccional y Programación Neurolingüística (CIANCC). Consultora senior en Desarrollo y Cambio Organizacional.

**Lic. Leandro Folgar:** Master en Technology Innovation and Education, Harvard University. Licenciado en Educación, Recreación y Tiempo Libre, UCU. Profesor de alta dedicación del Depto de educación, UCU.

**Ing. Guillermo Garrone:** Ingeniero Industrial Mecánico, UDELAR. Director de Pharus.Nord – Franklin Covey Uruguay. Consultor internacional.

**Andrés Guidali:** Máster en Administración de Empresas, UCUBS. Licenciado en Ciencias de la Comunicación, Udelar. Egresado de la Escuela de Creatividad y Publicidad Underground (Argentina). Se desempeñó como creativo publicitario en diferentes agencias del país. Es socio y director comercial de la empresa de agroquímicos de Allchem S.A. Asesor en Comunicación y Publicidad de Guyer & Regules.

**Ing. Alejandro Laborde:** Máster en Dirección y Administración de Empresas, UM. Ingeniero en Informática, UCU. Especialista en Operaciones de Servicios, Negociación y Toma de Decisiones. CEO y cofundador de BMLatam. Fué gerente de operaciones en Movie y gestor de la red de inversores de Piso 40. Presidente de Vistage Uruguay. Referente de Emprendedurismo e Innovación, UCUBS.

**Cr. Santiago Mercant:** Máster en Dirección y Administración de Empresas, UM. Contador Público, Udelar. Socio de la consultora DME. Consultor en política empresarial y empresas familiares. Vicerrector administrativo, UCU

**Cr. Marcos Soto:** Máster en Dirección y Administración de Empresas IEEM. Contador Público Udelar. Decano de UCU Business School.

**Paulo Olascoaga:** Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social, UCU. Posgraduado en Información, Pontificia Universidad Católica (Chile). Fue director del departamento informativo de Canal 10, Subrayado, y de Radio Carve, además de productor general de varios programas de televisión, conductor de radio y gerente general del canal A+V. Especialista en Ética de la Comunicación. Actualmente se desempeña como director ejecutivo de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa.

**Emilio Oteiza:** Diseñador Industrial, Centro de Diseño Industrial. Project Management Professional, PMI. Stanford Innovation and Entrepreneurship Certificate, Stanford Center for Professional Development and the Stanford Graduate School of Business. Fundador de DVL Group, empresa de diseño industrial y desarrollo de productos. Fundador y actual Directivo de PMI Montevideo. Consultor en innovación.

**Ma. José Pastorino:** Licenciada en Comunicación, UCU. Docente de Oratoria en UCU. Ha sido coordinadora de producciones multimedia, productora periodística y productora ejecutiva de productos audiovisuales y en televisión (Productora Vitamina, Canal 10, Canal 12). Actualmente es directora del Departamento de Comunicación en la Iglesia Católica de Montevideo.

**Lic. Gustavo Rey:** Licenciado en Comunicación, UCU. Ha participado en programas de Liderazgo, Dinámicas Grupales y Motivación en diferentes universidades de latinoamérica. Es docente en UCU y ha facilitado y creado seminarios y talleres de Comunicación. Como facilitador ha llevado a cabo procesos de capacitación in company en distintas organizaciones y centros educativos. Es consultor asociado de Marketinconsultor.com en el departamento de capacitación.

**Mag. Gabriel Vallone:** Máster en Dirección y Administración de Empresas, EAE - Universidad de Barcelona (España). Contador Público y Economista, Udelar. Program on Negotiation, Harvard Law School (EEUU). Certificate in Strategic Decision and Risk Management, Stanford University (EEUU). Postgrado en Administración y Resolución de Conflictos, Universidad de Belgrano (Argentina). Mediador por el Instituto Argentino de Negociación, Conciliación y Arbitraje.

**Mag. Renato Muñoz** Máster en Integrated Communications, Universidad del Desarrollo (Chile). Postgrado en Design Management, Universitat Politècnica de Catalunya (España). Postgrado en Marketing Management Universidad de Chile (Chile). Licenciado en Comunicación y técnico en Economía en Pontificia Universidad Católica de Chile. Gerente general de Comercial JJ. Fue director y cofundador de Parietal Consultores. Gerente de Comunicación y Branding Corporativo, Banco BICE. Director de Proyectos en Feedback Consultores. También fue cofundador y director de estrategia y desarrollo en Change Chile, fundación que promueve la innovación educativa basada en Design Thinking.

*De acuerdo a la política de mejora continua de la UCU Business School, los contenidos de este Programa están sujetos a posibles ajustes propuestos por la Dirección del Programa y/o la Dirección Académica. La realización de todas las actividades está condicionada a la inscripción de una cantidad mínima de participantes.*