

MANAGEMENT**04**

El nuevo shopping. Cada vez es más necesario añadir valor al acto de vender y comprar en la tienda

ENTREVISTA**08**

Elena Dinesen, Directora de Recursos Humanos de Microsoft Ibérica. "Las medidas de conciliación retienen talento"

BREVES EADA**12**

EADA reúne a 1500 directivos en el Acto Inaugural de su 50 aniversario. EADA consolidates itself among the best

EADAClub**24**

Son noticia
Entrevista Tom Kelley
Experiencias transformadoras
El día después



EADAVIEW


| Época II Formación y Empresa | Número. 11 | Enero 2008 | 3€

Elena Dinesen,
Directora de RRHH
de Microsoft Ibérica

**Convocatoria
de Programas
2008**

MBA's y MASTERS,
EXECUTIVE EDUCATION,
FORMACIÓN A MEDIDA
Página 17





En mi empresa nos propusimos reducir la siniestralidad laboral implantando la cultura de la prevención, ofrecer a nuestros empleados asistencia sanitaria de calidad y disponer del mejor soporte para resolver con eficacia los trámites administrativos. Me alegro de haber tomado la decisión acertada.

Objetivos cumplidos

www.asepeyo.es
902 151 002



ASEPEYO

Expertos en la salud de tu empresa



David L. Dinwoodie

Director general

EADA Escuela de Alta Dirección y Administración
Barcelona, España

EADAVIEW

Edita:

EADA
c/ Aragó 204
08011 Barcelona
Tel. 93 452 0844
www.eada.edu
info@eada.edu

Editor:

Jonas Ljunggren
jljunggren@eada.edu

Colaboradores:

Nina Hofmann, Carmen Gracia, Anna Martín, Samuel Ciprés, Noemí Maroto, Imma Tortajada, Concha Mayo.

Ilustración: Oscar Martínez

Diseño y Coordinación Editorial:

Sponsorship Group
Horaci, 14-16
08022 Barcelona
Tel. 93 204 2066
www.esponsor.org
info@esponsor.org

Publicidad:

Susana Morales
smorales@esponsor.org
Julio Burriel
julio@esponsor.org
Tel. 93 204 2066

Depósito Legal:

B-39.718-2004

Esta publicación no comparte necesariamente las opiniones expresadas en los artículos firmados de la misma. Prohibida la reproducción total o parcial sin la autorización expresa del editor.

Tirada de este número:

28.000 ejemplares

Formación directiva: la experiencia transformacional

Hace alrededor de un año, EADA fue invitada a participar en un concurso para impartir un programa de liderazgo a los ejecutivos con más potencial del grupo EDF. El diseño y la ejecución del programa resultante, «*Thinking Outside of the Box*», se han convertido en el catalizador de una reflexión interna muy interesante entre los profesores y el personal acerca de las necesidades de formación corporativa y de la esencia de los servicios que prestamos como escuela de negocios. Mientras impartía un módulo a 30 ejecutivos que combinaba un cuestionamiento en profundidad de las aplicaciones de la teoría de la identidad social en la diversidad en el trabajo con actividades tan diversas como maquillar caras, elaborar máscaras, tocar el tambor, bailar, cantar o cocinar platos del oeste de África, me hacía a mí mismo esta pregunta: «Las cosas están cambiando realmente en el sector. ¿Estamos preparados para ir adonde nos conducen nuestros clientes corporativos?».

Mientras reflexionábamos sobre nuestros métodos de formación y formatos de impartición, acabamos inevitablemente preguntándonos «¿en qué negocio estamos realmente?». Los profesores de EADA han llegado a la conclusión de que nuestro reto es proporcionar un foro en el que los directivos puedan iniciar un «proceso de transformación». Un proceso gracias al cual unos individuos brillantes sean capaces de transformar conocimientos en competencias directivas. Este proceso debe ser único para cada individuo en función de sus conocimientos iniciales, habilidades, perfil de competencias, experiencia profesional, retos laborales, etc. Para mí, vincular una investigación rigurosa con los retos empresariales del mundo real es la clave para proporcionar a los directivos un espacio interactivo de aprendizaje. A medida que las formas de impartición de la formación devienen más y más innovadoras, el marco teórico sobre el que desarrollamos nuestros servicios debe ser cada vez más aplicable en la práctica si queremos facilitar un proceso de transformación efectivo a los líderes corporativos.

Los clientes corporativos tienden a solicitar formación en puntos extremos del espectro formativo, lo que obliga a los proveedores de formación a adaptarse a los retos que las empresas afrontan en el mundo real. Para las escuelas de negocios, orientarse según la demanda corporativa es algo muy positivo, pero también entraña un reto. El aprendizaje generado con unos programas corporativos tan innovadores influye en los programas MBA, Máster y de formación ejecutiva, de manera que se refuerza el proceso transformacional que se ofrece a los participantes. En EADA nos esforzamos continuamente por una innovación que potencie el proceso de transformación de unos buenos profesionales en unos directivos realmente efectivos y en unos líderes corporativos que inspiren a los demás. |

David Dinwoodie





El nuevo shopping

Por Javier Bordanova Jiménez

En el negocio del retail cada vez es más necesario añadir valor al acto de vender y comprar en la tienda. Se trata de crear una relación especial con los compradores para aumentar las ventas, sostener los márgenes y diferenciarse de los competidores de forma consistente.

«**H**oy por hoy, acudir a una librería puede ser el peor método para comprar un determinado libro. Todo se revuelve contra ti: la meteorología, el tiempo y la energía que tienes que emplear, el precio... por no mencionar la oferta disponible. En cambio, entrando en, por ejemplo, Amazon.com (mi favorita), puedes encargar el libro en menos tiempo del que te llevaría telefonar a la librería del barrio para ver si lo tienen disponible en stock. Las librerías, por supuesto, ya no están sólo para vender libros. Están para curiosear, conocer gente, tomar un café, conectar con la aventura de la vida saltando hacia lo inesperado. El "producto" real ya no es meramente papel y tinta, sino un espacio donde se busca entretenimiento social y educacional.» **Nicholas Negroponte, 1998.**

¿Puede esta reflexión sobre las librerías aplicarse a otros sectores? Seamos fabricantes o retailers, ¿sabemos en realidad por qué los compradores acuden a nuestras tiendas? Analizando las motivaciones por las que las personas aún visitan las tiendas físicas, es posible desarrollar acciones concretas para aumentar el número de visitas, las compras por visita y el valor medio por compra.

¿A qué vamos a las tiendas?

Un estudio acerca del comportamiento del comprador demuestra la multiplicidad de motivaciones que nos impulsa

a visitar tiendas. Dicho estudio se llevó a cabo en el año 2005 en 150 tiendas especialistas del sector servicios de 15 países distintos. Se elaboraron 6000 entrevistas, tanto a visitantes de las tiendas, como a transeúntes que pasaron por delante de los escaparates. Se realizaron filmaciones en vídeo para analizar el comportamiento real de los visitantes dentro de las tiendas. Y, además, se aseguró una amplia diversidad de perfiles sociodemográficos y de tipologías de los puntos de venta observados.

En cuanto a los «propósitos de visita», se puso en evidencia que un 50% de los visitantes acudían con intención de comprar. Sin embargo, se descubrió que el 50% restante y una parte de los compradores (61% del total) declararon que el propósito (principal o adicional) que les llevó a consumir tiempo y energía en su visita a la tienda era distinto al de realizar una transacción.

El 50% de los visitantes que entran en las tiendas no tiene el propósito de comprar

La proporción de cada segmento de visitantes variará según el sector y tipo de oferta del punto de venta. En la citada investigación, los porcentajes se distribuyeron de la siguiente manera:

- Compradores: 50%
 - Curiosos: 20%
 - Necesitados de información: 14%
 - Necesitados de atención: 27%
- (más de un propósito de compra por visitante)

La mayoría de los compradores adquirió algún producto, y su satisfacción con la experiencia de compra fue elevada (muy satisfecho 59%). En cambio, sólo entre un 6% de quienes manifestaron intenciones distintas o adicionales a la de comprar llegaron a efectuar una transacción. Y su satisfacción acerca de la experiencia vivida en la tienda fue distinta: sólo un 35% se declararon muy satisfechos.

Por lo tanto, la primera oportunidad de gestión detectada se basa en mejorar y sacar partido de la relación con los visitantes que no sólo acuden con intenciones de compra.

La decisión de entrar

En cuanto a la «decisión de ir», entre un 41% y un 66% de las visitas fueron visitas impulsivas, no planificadas. El resto respondían a una intención de visita planeada con antelación. Del grupo de visitantes espontáneos, un 49% declararon que entraron simplemente porque «vieron la tienda al pasar».

En el negocio minorista, hay quien define tres variables básicas para el éxito de una tienda: ubicación, ubicación y ubicación. Se trata de una manera de expresar que, sin un flujo suficiente de visitas a la tienda, no hay gestión posterior que valga. Un reflejo de esta creencia son los elevados precios inmobiliarios de las ubicaciones en lugares de elevado tráfico de personas. El coste del emplazamiento, tanto en concepto de compra como de alquiler o traspaso, es una de las mayores partidas de coste en el desarrollo de una red de tiendas que tenga como objetivo generar visitas al punto de venta. A este factor hay que añadir el gasto en comunicación destinado a aumentar las visitas.

Entonces, si las tiendas físicas pueden llegar a tener tal capacidad de generación espontánea de visitantes, ¿cómo podemos sacar partido de esta elección? La segunda gran oportunidad en la gestión retail es maximizar y satisfacer el flujo de visitantes espontáneos.

¿Cómo sacar partido de los visitantes que no vienen a comprar?

En primer lugar, hay que cambiar el punto de vista desde el que consideramos la función minorista.

La visión tradicional parte del punto del vista del productor. La función retail se encuentra en el extremo de la cadena logística a través de la cual se entregan los productos y servicios al comprador final. El punto de venta, la tienda, es el espacio en el que se realizan transacciones. En muchos casos, el foco no es ni tan siquiera la venta al cliente final (sell-out): el fabricante se



Comprender el punto de vista del comprador impone nuevos retos y un sinfín de nuevas oportunidades

da por satisfecho si materializa las previsiones de venta al canal (sell-in). Según esta visión, el fabricante se desentiende de la venta y trato con el comprador final.

En cambio, comprender y asumir el punto de vista del comprador en las tiendas nos impone nuevos retos y un sinfín de nuevas oportunidades. Desde esta visión, el comprador nos regala en la tienda un encuentro en un espacio físico y una ventana de tiempo.

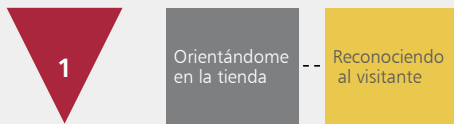
Sin embargo, dicho visitante pretende hacer muchas más cosas que una mera transacción. Podemos sacar partido de sus cambiantes intenciones para proveer en la tienda lo que realmente están buscando los «curiosos», los «necesitados de información», los «necesitados de atención», y también los «compradores». Entender y satisfacer estas cuatro motivaciones, es decir, gestionar la experiencia de compra, puede provocar tanto un aumento de ventas a corto plazo como el desarrollo de nuevas fuentes de diferenciación y de generación de valor añadido.

A título de ejemplo, algunos objetivos típicos en los que se concreta la gestión de la experiencia de compra son:

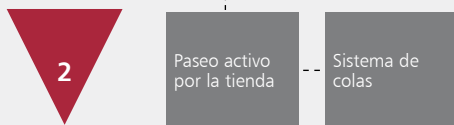
- Sell-out por tienda. Número de visitantes por tienda.
- Frecuencia de visita, tasa de repetición y factura media de compra.
- Tasa de cross-selling o venta cruzada por comprador: número de artículos por compra.
- Up-selling: ventas de mejores productos. Precio medio de

Ejemplo de proceso para la estandarización de la experiencia de compra

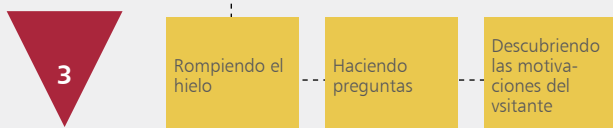
Entrada/Bienvenida



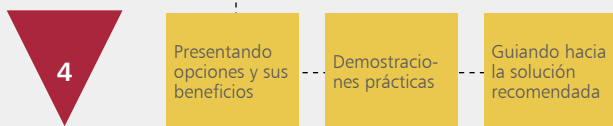
Espera/Paseo



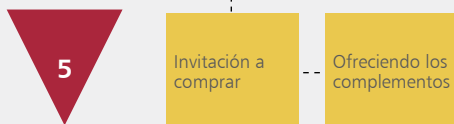
Vamos a conocernos



Encontramos soluciones



Acuerdo



Construyendo relación



Interacción visitante-empleado Proceso realizado a solas por el visitante

Sólo las tiendas que ofrezcan una «experiencia de compra» justificarán la presencia de visitantes en calles y centros comerciales

los artículos vendidos.

- Marketing viral aplicado a la venta minorista.
- Satisfacción con el nivel de servicio en tienda.
- Notoriedad y posicionamiento de la marca en el área de influencia del punto de venta.

Conclusiones

Podemos resumir algunas tendencias en los negocios retail y la evolución de los comportamientos del comprador en tres conclusiones que pueden aplicarse a la gestión empresarial.

1. Analizar la gestión del proceso de compra en el punto de venta, con la riqueza y complejidad de comportamientos, puede permitir extraer más resultados a corto y medio plazo que la visión tradicional del canal de ventas como si se tratara de «moveros de cajas».

2. Existen indicadores de gestión minorista (por ejemplo algunos de los expuestos) que analizan con mucha más concreción los resultados que el simple hecho de contemplar las ventas al canal. Estos indicadores permiten marcar objetivos concretos de mejora del negocio.

3. Finalmente, existen técnicas y recursos innovadores de gestión retail algunos métodos de trabajo en el gráfico adjunto.

Son conocidos algunos casos de éxito de gestión de la experiencia de compra como los de Apple Center o Nike Town, pero no estamos hablando sólo de costosas tiendas flagship (ver Imaginarium en paseo de Gracia o Sony Style en rambla de Catalunya). Hoy la ciudad de Barcelona contiene ejemplos brillantes de innovación en tiendas minoristas: en un entorno cercano a la propia sede de EADA, en la calle Aragón, es posible constatar las tendencias descritas y casos de innovación en retail de altísimo nivel.

El comprador espera realizar transacciones en las tiendas de manera eficiente y fiable. No obstante, esta función, por sí misma, puede dejar insatisfechos a una mayoría de los visitantes de las tiendas. En un entorno en el que ya existen multitud de formas de comprar, físicas y virtuales, sólo los conceptos de tiendas capaces de generar una «experiencia de compra» adaptada a las motivaciones de visita justificarán la presencia física de visitantes en nuestras calles y centros comerciales. |

PERFIL



Javier Bordanova Jiménez
Diplomado en Sociología, ICESB.
Diplomado en Filología Hispánica, Universitat Autònoma de Barcelona.
Master en Direcció de Marketing, EADA.
P.D.D. en IESE

Mercris engloba varias áreas de actuación a través de sociedades propias o participadas accionarialmente las cuales comprenden los siguientes servicios:

- Limpieza y mantenimiento en general
- Personal de hostelería
- Conserjes recepcionistas
- Decoración y reformas en general
- Mantenimiento y construcción de jardinería
- Instalación y restauración de moquetas y tapicerías
- Control de plagas e higiene ambiental (desratización, desinsectación, desinfección)
- Servicio de lavandería industrial



No dude en solicitarnos información personalizada de los apartados que sean de su interés. Sin ningún tipo de compromiso, nuestro equipo técnico comercial le realizará el estudio económico que más se ajuste a sus necesidades.



*Entrevista a Elena Dinesen,
Directora de RRHH de Microsoft Ibérica*

“Las medidas de conciliación permiten fidelizar a las personas y retener talento”

Este pasado año 2007 Microsoft Ibérica ha conseguido el primer premio Best Workplace de España que se concede al mejor lugar para trabajar en nuestro país y supone un reconocimiento al proceso de cambio que se inició cuando en 2003 Elena Dinesen asumió la dirección de RRHH de Microsoft Ibérica. Licenciada en Filosofía y Letras, y con más de diecisiete años de experiencia en el mundo de la consultoría y los recursos humanos, Dinesen nos habló sobre innovación en recursos humanos.

¿Cuáles son las claves para ser considerada la empresa española que más mimas a sus empleados?

No sé si somos la empresa que más mimas a sus empleados, lo que sí intentamos es innovar. Se trata de averiguar qué necesitan nuestros empleados, realizando una escucha activa y llevando a cabo planes de acción en aquellas áreas en las que existe descontento o en las que creemos que puede introducirse alguna mejora. También realizamos estudios de mercado de lo que están haciendo otras regiones de nuestra compañía o incluso la competencia y, dentro de nuestros presupuestos y posibilidades, intentamos ser creativos.

¿Cómo ha sido este proceso de innovación que ha liderado?

El proceso arrancó en 2003 debido a circunstancias del momento, no al hecho de que yo llegara a la compañía y fuera más lista que los anteriores responsables de RRHH. Creo que la compañía venía arrastrando unos métodos quizá demasiado tradicionales: predominaba en exceso el carácter presencial, con largas jornadas de trabajo y poca utilización de nuestras herramientas. No éramos un buen ejemplo de showcase. Había unos índices de estrés elevados y demasiada rotación. Estábamos perdiendo mucho talento femenino que quizá quería formar una familia y lo veía incompatible con nuestro sistema de trabajo. Además nos costaba captar nuevos talentos en el mercado, no teníamos reclamo de marca.

La conciliación entre vida familiar y laboral es la gran preocupación de hoy en día. ¿Cuál es la política de Microsoft Ibérica al respecto? ¿Las medidas de conciliación se aplican también a los altos directivos?

Nosotros diseñamos un plan estratégico a tres años vista y tuvi-



mos que hacerlo, precisamente, del nivel directivo hacia abajo. El plan coincidió con un cambio en la sede que aprovechamos para romper radicalmente con la estructura de las oficinas, los horarios... Es decir, empezamos a instaurar de verdad una política de flexibilidad en la que no se controlara ni la entrada ni la salida. Primero hubo que convencer al comité de dirección para que viera que estábamos perdiendo talentos, que la gente que formábamos se marchaba y que la compañía no tenía demasiado reclamo.

Las medidas parecen ambiciosas. ¿Fue difícil ponerlas en práctica?

Lo primero que hicimos fue introducir una batería de medidas en torno a la flexibilidad. Se empezó por los horarios, se dejó de fichar y de controlar la entrada y la salida. Tuvimos que educar a la plantilla a perder el miedo a irse antes que el jefe o a poder trabajar desde casa, a organizar su tiempo de otra manera. En definitiva, se trataba de formarla en la gestión del tiempo, la productividad, el conflicto, en saber trabajar remota y virtualmente.

También reparamos en medidas sociales. Ampliamos el seguro médico para incluir a toda la familia y creamos sesiones de fisioterapia o de pilates dentro de la compañía. Nuestro tercer aspecto de la renovación fue el tecnológico. Dotamos a la totalidad de la plantilla de ordenadores portátiles y teléfonos con tecnología Windows, empezamos a usar video conferencias o life meetings, aplicaciones que vendíamos pero que no usábamos.

¿Cuál es el coste y cuál es el beneficio de aplicar estas medidas? ¿Son rentables económicamente?

El primer año supuso una inversión puntual que se ha ido amortizando a lo largo del tiempo. Nos ha permitido fidelizar a las personas y retener talento. Tenemos una política según la cual los viernes salen publicadas todas las vacantes en el ámbito local y mundial, pero antes había poca gente interesada en nosotros pese a nuestra transparencia. A partir de todos estos cambios empezamos a notar un auge del interés. Las candidaturas presentadas por nuestros empleados también se dispararon. Se generó un orgullo de pertenencia, además de una marca.

¿Qué política sigue Microsoft Ibérica para captar nuevos talentos?

En todos los departamentos hay un número de plazas reservadas para personas de universidades o de escuelas de negocios con unas prácticas retribuidas. También hay prácticas de I+D durante los tres meses de verano, en Seattle, en el corazón de la compañía. Son becas muy bien retribuidas y aquellas perso-

“Para una mayor flexibilidad laboral, empezamos a utilizar tecnologías que vendíamos pero que hasta entonces no usábamos”



“Los jóvenes que entrevistamos no quieren dejarse la piel como lo hicimos nosotros o nuestros padres”

nas que hayan aprovechado bien el tiempo tienen la posibilidad de quedarse a trabajar. Además están los programas Mac para recién titulados, que durante dos años rotan por distintos departamentos de la compañía. Mientras trabajan con contrato como cualquier empleado, podemos ver en qué sector destacan más.

¿Cómo son los jóvenes que se están incorporando al mercado laboral y concretamente a Microsoft Ibérica?

Los jóvenes que entrevistamos no quieren dejarse la piel como lo hicimos nosotros o nuestros padres. Quizá la vida se está complicando o por fin nos hemos dado cuenta de que hay vida después del trabajo. Hay un acceso a la información mucho mayor del que nosotros teníamos y el joven de hoy se ha creado una opinión muy formada. Posiblemente no hay tanta competencia y esto se traduce en una escasez de candidaturas y talentos. La empresa se tiene que amoldar al empleado. Antes nadie preguntaba en una entrevista «¿qué voy a ganar?» o «¿a qué hora voy a salir?». Ahora quizá no sea la primera pregunta, pero sí la tercera o la cuarta. Los tiempos han cambiado: hay que intentar fidelizar basándose no en el dinero o salario, sino consiguiendo que el proyecto llene a la persona. También hay mucha más sensibilidad en temas de responsabilidad social corporativa. De hecho, existe mucha demanda de los empleados por nuestras iniciativas de este tipo.

En una empresa como Microsoft Ibérica, ¿qué importancia tiene la formación? ¿Qué relación mantienen con



“El networking que se crea en las escuelas de negocio como EADA es muy importante. Los ex alumnos crecen y se desarrollan a través de estos lazos de unión”

EADA en este sentido?

La formación es muy importante para nosotros y por eso nos gusta estar en contacto con escuelas de negocios y universidades con perfiles de nuestro entorno. Aunque no descartamos ningún perfil. Se trata de una compañía con mucha diversidad y donde también tenemos en cuenta a gente de letras. Intentamos publicar anuncios en las bolsas de trabajo o en las páginas donde hay ofertas de empleo u ofertas de prácticas en universidades de prestigio o en aquellas que se ponen en contacto con nosotros. Procuramos que sea una colaboración recíproca en ambos sentidos.

¿Cómo es el sistema de carrera profesional de Microsoft Ibérica?

Nosotros preferimos hablar de desarrollo profesional y no de carrera, que nos suena a carrera de obstáculos. Tenemos un sistema, basado en un ciclo que acompaña el año fiscal, en el que a principios de año establecemos unos objetivos cualitativos y cuantitativos que tienen que firmar el empleado y su responsable. A partir de ahí, todos los meses hay una reunión

mensual obligatoria para valorar cómo gestiona el empleado los objetivos propuestos y si hay algún problema personal que le afecte. A mitad del ejercicio se celebra una reunión enfocada exclusivamente al desarrollo profesional de esta persona. Posteriormente hay una entrevista de cierre del año en la que se evalúa a la persona con relación a los objetivos cualitativos y cuantitativos marcados.

¿Cómo estimulan y premian la iniciativa de los empleados?

Tenemos distintos tipos de reconocimiento. En cuanto al trato de nuestros empleados con los clientes, no consideramos tanto cuánto se compra o se vende, sino si ha sido bien atendido según las encuestas de satisfacción. También concedemos premios a la ayuda interdepartamental, como una manera de apoyar el teambuilding, para aquellos que se implican o ayudan a otros departamentos fuera de sus objetivos. Asimismo, existen reconocimientos para los gestores de equipo. Además, una vez al año tiene lugar un quick off en EEUU, al que acuden unos 18.000 empleados, que obtienen el reconocimiento en persona de Bill Gates con menciones especiales.

¿Qué papel juega una escuela de negocios como EADA en la gestión de recursos humanos?

Las escuelas de negocios son fundamentales tanto para las empresas como para la gente joven que se incorpora al mercado. Son plataformas donde coinciden casos de empresas no sólo de éxito, sino casos en los que se ha logrado salir de un atolladero. En estas situaciones la visión de los profesores es fundamental.

También es muy útil para las empresas ver cuáles son los nuevos pensamientos de las generaciones emergentes y saber qué reclaman, sobre todo si es gente que quiere estar con nosotros. En la universidad el alumno ha terminado tras pasar un ciclo estupendo, pero todavía no ha tenido demasiado contacto con el mundo profesional. En las escuelas de negocios adquieren más madurez. Como antigua alumna de escuela de negocios sé que el networking que se crea a lo largo de los años, una vez se ha terminado la escuela, es muy importante. Todos los ex alumnos crecen y se desarrollan a través de estos lazos de unión. |





EADA reúne a 1500 directivos en el acto inaugural de su 50º aniversario

Más de 1500 profesionales y directivos de empresa asistieron al acto inaugural del Año Académico 2007-08 de EADA que tuvo lugar el jueves 11 de octubre en el Palau de la Música de Barcelona. Este acto supone el inicio de una nueva etapa, que coincide con el 50º aniversario de la institución. Ante la imposibilidad de realizar un reconocimiento individualizado a los antiguos alumnos, profesores, colaboradores y empresas, durante la ceremonia se hizo entrega de cuatro distinciones como homenaje a los diferentes colectivos que forman parte de la dilatada historia de EADA:

Antiguo alumno: Miquel Valls Maseda, actual presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona. Valls cursó el Programa de Dirección General (PDG) de EADA en 1970-71, así como el de Dirección Financiera en 1971-72.

Empresa asociada: EPIDOR, que desde hace más de 21 años ininterrumpidamente forma parte del colectivo de empresas que colabo-

ran estrechamente con EADA. Recogió el premio su consejera, Mireia Cammany Dorr.

Colaboradora: Carme Rusiñol Perarnau, que trabajó en la institución desde 1984 hasta su jubilación en 2004

Profesor: En representación del colectivo docente subió a recoger el premio Luis Tarín, que ejerció de profesor de RRHH y director de estudios.

Durante el acto se hizo la lectura de los mejores proyectos 2006-07 y se hizo entrega de los diplomas a los participantes del Año Académico 2006-07. También se presentó el libro 50 lecciones de management (Ediciones Granica), en el que 50 colaboradores y profesores de EADA plantean propuestas creativas para dirigir empresas en el siglo XXI. El acto finalizó con un cóctel, en el que el cava fue patrocinado por Freixenet. |



EADA participa en el Foro de la Innovación

El pasado 18 de octubre, se celebró el Foro de la Innovación en el Palau de Congressos de Barcelona. Las ponencias trataron temas tan candentes como «¿Innovamos localmente para competir globalmente?», «Design Innovation» o «¿Hace falta patentar o no?».

Pero, sin duda, la estrella del Foro fue la ponencia de W. Chan Kim, coautor del libro *La estrategia del océano azul*, que aborda la importancia de innovar y buscar negocio donde no hay competencia. Franc Ponti, profesor de EADA, fue invitado por el CIDEM a participar en la rueda de prensa del autor como experto en innovación desde una perspectiva local. |



50 lecciones para un 50º aniversario

Para conmemorar el 50º aniversario de EADA, 50 profesores y colaboradores de nuestra institución plantean en *50 lecciones de Management* (Ediciones Granica) propuestas creativas para dirigir empresas en las agitadas aguas del siglo XXI. Así, el libro aborda cuestiones como la Innovación, la gestión de personas, las nuevas tendencias en branding, los secretos de las empresas centenarias, las nuevas políticas financie-

ras, el coaching, las empresas saludables, etc.

50 lecciones de Management hará las delicias de cualquier lector interesado en profundizar en las novedades más atractivas referentes a la gestión de empresas. Y todo ello de la mano de una de las escuelas de dirección más innovadoras del panorama actual. |



Falleció el profesor Juan Royo i Valls

El pasado día 2 de diciembre falleció Juan Royo i Valls a la edad de 66 años.

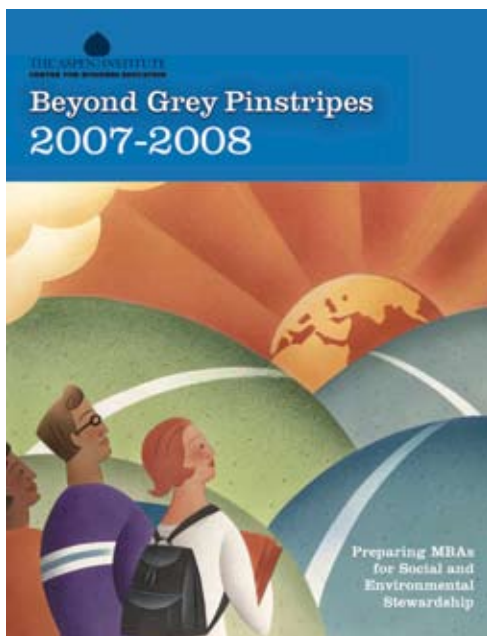
Juan Royo i Valls, secretario del Patronato de la Fundación EADA, fue uno de los profesores que participó de forma permanente en la vida de EADA. Supo transmitir su particular conocimiento y saber como docente y también destacó como impulsor de diversas tareas y estructuras, siempre vinculadas a las distintas etapas y necesidades de desarrollo institucional de la escuela a lo largo de estos últimos 50 años.

Desde EADA lamentamos tan sensible pérdida y nos unimos al dolor de su familia y allegados. |

EADA among the top 100 in Social Responsibility

EADA is among the top 100 MBAs in the world according to the ranking "Beyond Grey Pinstripes" by the Aspen Institute. The ranking takes in to account the programme design as well as the material used in class.

"The position, among the top 100 business schools in the world, comes as a result of being faithful to values related to responsibility and sustainability and taking business decisions that benefit individuals, organizations and society at large", says David Dinwoodie and continues, "it is a great satisfaction for EADA to be listed in a ranking that is 100% aligned with our values". |



Reconocimiento de la Cambra en el 50º aniversario de EADA

El pasado día 17 de octubre, la Cambra de Comerç de Barcelona nos hizo entrega de una placa conmemorativa con motivo del 50º aniversario de EADA en una sesión muy emotiva que tuvo lugar en la Llotja de Mar.

El acto estuvo presidido por el Conseller de Economia i Finances de la Generalitat de Catalunya, Hble. Sr. Antoni Castells. En representación de EADA estuvieron presentes el director general, David Dinwoodie, D. José Luis Bonet,

miembro del Patronato en su condición también de presidente de la Cambra del Penedés, y David Parcerisas, presidente del Patronato de la Fundación EADA, que fue el encargado de recoger la placa conmemorativa.

Con este evento, que tiene una cadencia anual, la Cambra realiza un reconocimiento a todas aquellas empresas que cumplen 50, 75, 100 o 125 años. |



EADA consolidates itself among the best

The Financial Times ranking, made public on December 3rd, once again places EADA within the select group of Europe's top business schools. EADA is now 5 positions higher up the ranking with respect to 2006 and currently ranks 45th.

At the same time, and for the second consecutive year, EADA's MBA program-

me was listed amongst a select group of the world's top MBA programmes according to the "Which MBA? guide 2006", published by "The Economist Intelligence Unit", the business information arm of The Economist Group. In this year's ranking EADA has climbed from 100th to 87th in the world and 36th amongst European business schools.



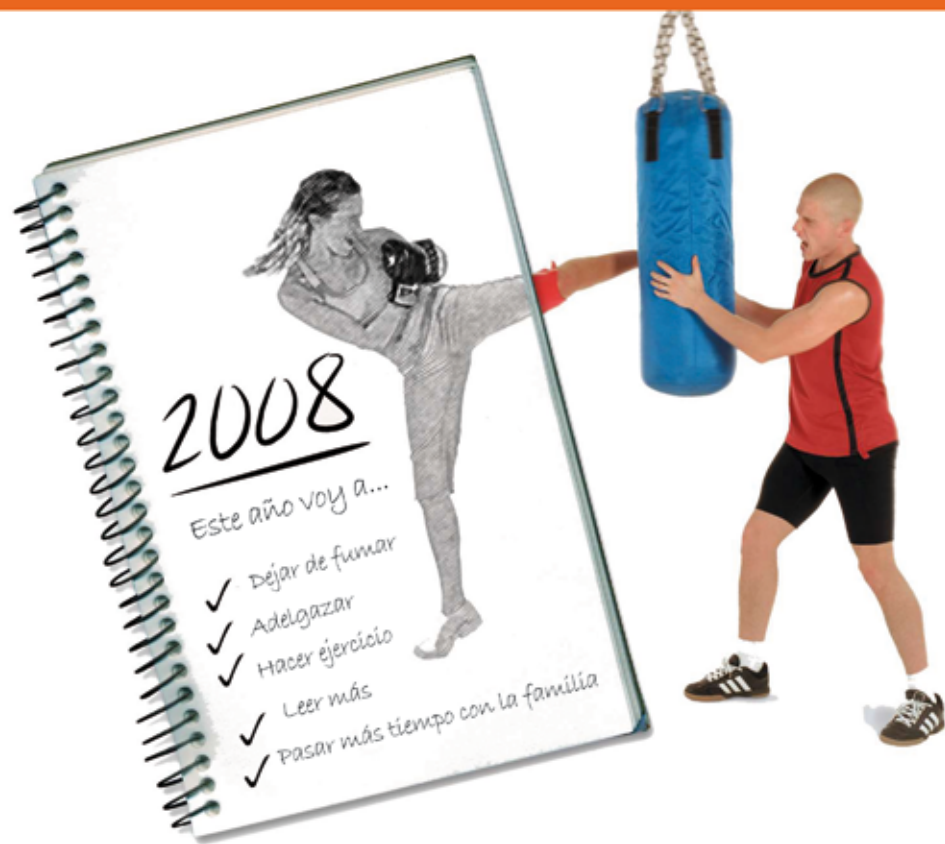
"This demonstrates once again that our commitment to quality and to our stakeholders is yielding results that are increasing our prestige. We would like to thank everyone involved for your steady commitment that has helped to make this possible" said David Dinwoodie, General Director at EADA. |

HOLMES
PLACE

Health Clubs

HOLMES PLACE TU CLUB DE FITNESS

UNA VIDA. VÍVELA BIEN.



INSCRÍBETE DURANTE EL MES DE ENERO Y RECIBIRÁS ESTA EXCLUSIVA MOCHILA



Tenemos condiciones especiales para empresas. ¡Pregunta por el programa corporativo en cualquier HOLMES PLACE!

EN HOLMES PLACE TENEMOS MUCHAS ACTIVIDADES Y SERVICIOS PARA TI!

- más de 100 sesiones de actividades dirigidas por semana
- piscina y cursos de natación
- sala de fitness y musculación
- personal training
- actividades para niños
- sauna, baño de vapor e hidromasaje
- SPA Zensations/ centro de belleza*
- restaurante/bar*
- ... ¡y mucho más!

* Sólo disponible en algunos clubes.

SABÍAS QUE EL GRUPO HOLMES PLACE EN TODA LA PENÍNSULA IBÉRICA TIENE...

25 clubes con 1.440 profesionales de fitness que realizan por semana:

- 2.880 sesiones de actividades dirigidas
- 12.600 sesiones de personal training
- asesorando 180.000 entrenos personales!
- y obteniendo resultados para 90.000 Sócios!

➤ www.holmesplace.es

MADRID

HOLMES PLACE LA MORALEJA
Centro de Ocio Diversia,
Avda. Bruselas, 21
Arroyo de la Vega, La Moraleja

HOLMES PLACE MIRASIERRA
Centro Comercial Montecarmelo
Calle Monasterio de Arlanza, 20

HOLMES PLACE OPCIÓN
Centro de Ocio Opción, Oslo, 53
Parque Oeste Alcorcón

BARCELONA

HOLMES PLACE URQUINAONA
Ausiàs Marc, 9-11

HOLMES PLACE BALMES
Balmes, 44-46

ZARAGOZA

HOLMES PLACE COLISEO
Isaac Peral, 6

*Promoción limitada a las primeras 80 inscripciones o hasta el 31 de enero de 2008. No válido para ex socios que lleven menos de 3 meses de baja en Holmes Place. Imprescindible presentar este folleto. Consulta condiciones en tu club de inscripción.

¡VEN A CONOCERNOS!
Recorta este cupón y disfruta en
cualquiera de nuestros clubes.
VALE SOCIO POR
UN DÍA
Válido hasta el 31 de enero
de 2008. Consulta
condiciones
en el club.

“Nuevos
retos.
Nuevos
éxitos”

Inicios Programas Área Finanzas y Contabilidad

Máster Ejecutivo en Dirección Financiera	14 de febrero
Dirección de Control de Gestión	28 de marzo
Corporate Finance	13 de febrero
Contabilidad General (adaptado al Nuevo Plan General de Contabilidad)	13 de febrero 01 de marzo 01 de abril
Gestión Contable y Fiscal (adaptado al Nuevo Plan General de Contabilidad)	10 de marzo
Análisis de Balances	29 de marzo 14 de abril
Sistemas de Costes y Presupuestos	21 de febrero
Especialización en Asesoría Fiscal y Tributaria	4 de marzo

Ven a conocer EADA, una de las 4 mejores Escuelas de Negocios de España* y prepárate para conseguir el éxito profesional.

* Financial Times 2007

Acreditaciones de calidad

Para más información contacte con:

EADA Departamento Executive Education
Raquel González
rgonzalez@eada.edu
Tel: 934 520 844 (Ext. 233)
C/ Aragón, 204
08011 Barcelona
www.eada.edu





EADA

ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN
Y ADMINISTRACIÓN

CONVOCATORIA DE PROGRAMAS

2008 (próximos inicios)

MBA's y MASTERS, EXECUTIVE EDUCATION,
FORMACIÓN A MEDIDA

"Nuevos retos. Nuevos éxitos"

En el mundo empresarial te enfrentas a nuevos retos todos los días. Para superarlos necesitas potenciar tu capacidad como directivo. En EADA desarrollarás las competencias de liderazgo mediante experiencias vivenciales practicando el método "learning by doing" con profesores y participantes de diferentes sectores.

Ven a conocer EADA, una de las 4 mejores Escuelas de Negocios españolas* y prepárate para conseguir el éxito profesional.

*Financial Times 2007

MBA's

Programas de orientación generalista de administración de empresas que permiten obtener una visión global de los diferentes sectores y departamentos de la empresa. El participante desarrolla las competencias y los conocimientos necesarios para progresar tanto a nivel profesional como personal gracias al aprendizaje cruzado y a una metodología que denominamos «aprender haciendo».

EXECUTIVE MBA
24-ene-2008
Octubre 2008

EURO MBA
Enero, Mayo, Septiembre

INTERNATIONAL MBA
25-sep-2008

MBA PART TIME (ESPAÑOL)
27-mar-2008

MBA FULL TIME (ESPAÑOL)
25-sep-2008

Advance Executive Programmes

INTERNET PRE-WORK
21-ene-2008

RESIDENTIAL TRAINING WEEK
17-mar-2008

Masters Especializados

Los programas Másteres Especializados, dirigidos a recién licenciados, no son un año más de estudios universitarios, sino una formación intensiva para el mundo corporativo.

MASTER EN FINANZAS (INGLÉS O ESPAÑOL)
06-oct-2008

ABE INTERNATIONAL MASTER IN MANAGEMENT (INGLÉS)
06-oct-2008

MASTER EN MARKETING (INGLÉS O ESPAÑOL)
06-oct-2008

MASTER IN HOSPITALITY MANAGEMENT
06-oct-2008

MASTER EN RECURSOS HUMANOS (INGLÉS O ESPAÑOL)
06-oct-2008

Masters Ejecutivos

Másteres dirigidos a titulados universitarios y/o profesionales con un mínimo de 5 años de experiencia, que hayan desarrollado una actividad directiva o aspiren a ello y que deseen adaptar su perfil competencial a las nuevas demandas del entorno empresarial.

MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN FINANCIERA
14-feb-2008

MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN DE RRHH
06-nov-2008

MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN DE MARKETING
28-feb-2008

MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES
16-oct-2008



Más información en nuestra web:

www.eada.edu

O en el teléfono: 934 520 844

Dirección General

Liderar con éxito las empresas supone integrar y gestionar recursos, capacidades y activos estratégicos de una manera coherente. El objetivo es lograr más competitividad para crear un mayor valor sostenible en el mercado.

PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN-PAD
16-may-2008

**PROGRAMA DE DIRECCIÓN
Y ADMINISTRACIÓN-PDA**
26-sep-2008

PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL-PDG
14-feb-2008

Desarrollo Directivo

Programas que contribuyen al crecimiento individual, al del equipo y al de la organización, a través de la adquisición y el desarrollo de competencias directivas.

DESARROLLO PERSONAL

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y FUNCIÓN DIRECTIVA
04-mar-2008

NEGOCIACIÓN
31-mar-2008

COMUNICACIÓN EFICAZ
02-abr-2008

GESTIÓN DEL TIEMPO Y EFICACIA PERSONAL
06-may-2008

DESARROLLO DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO
03-abr-2008

EL COACHING Y LA DELEGACIÓN
08-abr-2008

LIDERAZGO PARA LA DIRECCIÓN
14-abr-2008

DIRECCIÓN DE PROYECTOS
21-abr-2008

PERFECCIONAMIENTO DIRECTIVO

FINANZAS PARA DIRECTIVOS NO FINANCIEROS
20-feb-2008

MARKETING PARA DIRECTIVOS NO MARKETINIANOS
27-mar-2008

COMPENSACIÓN INTEGRAL
27-mar-2008

Operaciones

Mejorar la competitividad de la empresa desde el ámbito de las operaciones. Para conseguirlo el programa desarrolla en los participantes una visión global de la empresa, una profunda capacidad de análisis y de síntesis y una eficaz capacidad de acción.

**MÁSTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN
DE OPERACIONES**
16-oct-2008

GESTIÓN DE COMPRAS
20-feb-2008

Departamento de Empresas

Si prefiere que le visitemos en la empresa previa concertación de entrevista, contacte con:

Tel. +34 934 520 844 - empresas@eada.edu



EADA
ESCUOLA DE ALTA DIRECCIÓN
Y ADMINISTRACIÓN

Tendencias en Management

Programas de continuidad impartidos por directivos de empresa con el objetivo de difundir las últimas novedades en Management, dirigidos a las diferentes áreas funcionales de las empresas.

LA REFORMA DEL PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD
10-ene-2008

APORTANDO VALOR A TRAVÉS DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO
23-ene-2008

ABSENTISMO Y EMPRESA. Lectura práctica de la problemática del absentismo legal y psicológico
27-ene-2008

PSICOLOGIA APLICADA A LAS VENTAS
05-feb-2008

COACHING EN VENTAS: Cómo pasar de un jefe de ventas a un coach de ventas
08-feb-2008

COMUNICACIÓN Y FELICIDAD EN EL TRABAJO
21-feb-2008

COACHING EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA
27-feb-2008
16-abr-2008

GESTIÓN DE CONFLICTOS
06-mar-2008

FUSIONES Y ADQUISICIONES: Principales aspectos en un proceso de venta
22-abr-2008

Entorno Fiscal

Formación útil para adquirir y profundizar en el conocimiento del actual sistema fiscal y tributario.

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN ASESORÍA FISCAL Y TRIBUTARIA

1. **Fiscalidad Personas Físicas** **04-mar-2008**
2. **Procedimientos Tributarios** **08-may-2008**
3. **Fiscalidad Empresarial** **16-oct-2008**

Finanzas y Control de Gestión

Programas para desarrollar estrategias que optimicen los resultados. Los participantes pasan del estricto registro de hechos contables al diseño de sistemas de gestión económico-financiera cuyo fin es asegurar la viabilidad de la compañía y la creación de valor.

MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN FINANCIERA
En colaboración con: Banc Sabadell 
14-feb-2008

CORPORATE FINANCE
13-feb-2008

DIRECCIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN
28-mar-2008

SISTEMAS DE COSTES Y PRESUPUESTOS
21-feb-2008

GESTIÓN CONTABLE Y FISCAL DE LA EMPRESA
10-mar-2008

ANÁLISIS DE BALANCES
29-feb-2008
14-abr-2008

CONTABILIDAD GENERAL
13-feb-2008
01-mar-2008
01-abr-2008



Más información en nuestra web:

www.eada.edu

O en el teléfono: **934 520 844**

Marketing -Comunicación - Ventas

Las organizaciones buscan directivos que aprendan continuamente, tanto de los cambios del entorno como de los inherentes a las empresas, a fin de generar nuevos retos en mercados cada vez más globales y competitivos.

MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN DE MARKETING
28-feb-2008

DIRECCIÓN DE VENTAS
25-ene-2008 y 03-mar-2008

PRODUCT MANAGER
24-oct-2008

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
24-oct-2008

MARKETING CONCEPTUAL
16-feb-2008

TÉCNICAS DE VENTA Y NEGOCIACIÓN
16-feb-2008
18-abr-2008

Marketing Farmacéutico

Programas de marketing avanzados y adecuados a las necesidades del sector y de los nuevos retos de los laboratorios farmacéuticos.

DIRECCIÓN DE MARKETING FARMACÉUTICO
29-feb-2008

MARKETING FARMACÉUTICO
03-oct-2008

Recursos Humanos

Los programas del área de recursos humanos contribuyen a la consecución de los objetivos empresariales, mediante el conocimiento y la aplicación de las relaciones laborales y la dirección de personas.

MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
06-nov-2008

RELACIONES LABORALES ESTRATÉGICAS
12-nov-2008

GESTIÓN DE PERSONAS
25-ene-2008

COMPENSACIÓN INTEGRAL
27-mar-2008

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
23-feb-2008

Empresas Turísticas

«Siendo propietario y gerente de un restaurante de tamaño medio cursé el Programa de Dirección de Restauración. Antes de terminar ya tenía la impresión de haber amortizado la inversión que supuso.»

Carles Brugarolas Conde.

DIRECCIÓN DE RESTAURACIÓN
14-ene-2008

Idiomas

Programa por niveles, *International Business Communication Programme*, Programas intensivos en EADA-Centro de Formación Residencial en Collbató

Consultar Horarios

Departamento de Empresas

Si prefiere que le visitemos en la empresa previa concertación de entrevista, contacte con:

Tel. +34 934 520 844 - empresas@eada.edu



Contacta con nosotros



VEN A CONOCER NUESTROS PROGRAMAS

La mejor manera de conocer nuestros programas es poniéndote en contacto directamente con nosotros.

Una entrevista de información es una excelente oportunidad para conocer EADA y explorar el programa que te interesa a fondo.

También puedes consultar el calendario de sesiones informativas en www.eada.edu

EADA

✉ Departamento MBA's, Masters y Executive Education
C/Aragó, 204
08011 Barcelona

HORARIO DE ATENCIÓN PERSONAL

🕒 9.00 a 21.00h., lunes a viernes

🕒 10.00 a 13.00h., sábados

☎ 934 520 844

@ info@eada.edu

🖱 www.eada.edu

ATENCIÓN A EMPRESAS

☎ 934 520 844

@ empresas@eada.edu

COMO LLEGAR A EADA



L5 Diagonal



, Pg. de Gràcia



y L2 Pl. Universitat



20, 43, 44, 63 València - Muntaner

54, 58, 64, 66, 67, 68 Muntaner - Aragó

54, 58, 63, 66, 67, 68 Aribau - Aragó

14, 59 Casanova - Consell de Cent



Provença



Pg. de Gràcia

Pl. Catalunya

Unit Elements

Somos especialistas en experiencias outdoor



Especialistas en eventos de motivación, comunicación y formación
Especialistas en compartir de principio a fin sus objetivos empresariales
Especialistas en sorprender con experiencias personalizadas y únicas
Especialistas en innovar y utilizar las últimas tecnologías

Está en sus manos vivir una nueva experiencia. La recordarán toda su vida

Para más información: 902 190 415 - info@unitlements.com





CARNET: Cooperación internacional para buscar empleo

La asociación CARNET, formada por 11 representantes de Carreras Profesionales de escuelas de negocios europeas, se reunió el pasado mes de octubre en Londres con el objetivo de continuar avanzando en la puesta en común de recursos de los que puedan beneficiarse los participantes en los Másteres Especializados y MBA Internacional de las diferentes escuelas pertenecientes a esta asociación.

En esta ocasión, asistieron a la reunión representantes de la Aston University, The University of Strathclyde, IAE, EDHEC, University of Leeds, Lancaster University y EADA, los cuales aprovecharon para lanzar la propuesta de ofrecer a los participantes la posibilidad de asistir a cualquiera de los eventos y actividades organizadas por las diferentes escuelas (principalmente a los Foros de Empleo).

Además, en este año académico se ha facilitado el acceso a la web de CARNET (<http://www.carnet-alliance.org>) a todos nuestros participantes actuales en los programas full-time, que ya pueden consultar la Bolsa de Empleo Internacional, donde encontrarán ofertas para trabajar en diferentes países que se ajustan a sus perfiles profesionales.

Carreras Profesionales ofrece asesoramiento especializado.

Carreras Profesionales pone a disposición de todos sus participantes EMBA y socios del EADAClub un asesor especializado en el campo de los RRHH para que les ayude a gestionar estratégicamente su carrera profesional. Además, a partir del mes de enero de 2008, se empiezan a impartir una serie de talleres sobre temas de interés relacionados con el desarrollo de la carrera profesional: información sobre el mercado laboral, desarrollo de competencias para el cambio profesional, entrevista de selección y otras técnicas de evaluación.

Para solicitar más información, envía un correo electrónico a: carrerasprofesionales@eada.edu.

Con estas actividades, Carreras Profesionales incrementa el compromiso de aportar valor a la inversión personal y profesional de los participantes EMBA y, también, el de tutorizar el desarrollo de competencias que se trabajan a través del Plan Personal de Competencias (PPC).

Por otra parte, cabe destacar que Carreras Profesionales sirve a nuestros participantes en los programas Executive como fuente de reclutamiento que satisface las necesidades de personal de sus empresas. EADA dispone de un amplio abanico de programas generalistas y especializados que acogen diferentes perfiles profesionales. Todos nuestros participantes y miembros del EADAClub tienen acceso a nuestra bolsa de trabajo, de ahí que se convierta en una poderosa fuente de networking que genera ofertas y demandas a las que deseamos dar servicio.

VI Foro de Empleo «Negocios para personas; personas para negocios». «Business for People, People for Business».

El próximo 24 de abril se convoca el VI Foro de Empleo EADA, la actividad de mayor proyección que se organiza desde Carreras Profesionales para establecer un nexo de unión entre el mundo empresarial y los profesionales que se forman en EADA.

El Foro de Empleo es el lugar idóneo para que las empresas obtengan visibilidad, posicionamiento, y capten candidatos de diferentes disciplinas como MBA, Management, marketing, finanzas, recursos humanos y turismo. En la pasada edición contamos con la presencia de más de 40 empresas; entre ellas podemos citar Addn, Anuntis, Aki, Alten, Aquapoint, Banc Sabadell, Brico Depot, Career Bcn Consultants, Damm, Decathlon, Eurofred, Flexiplan, Gestion Directa, Grupo Doga, Grupo Michael Page, Hays, Infojobs, Human, Laboratorios Almirall, Layetana, Leroy Merlin, Matching Place, Mango, Pepe Jeans, Port Aventura, Randstad Professionals, Sanofi Aventis, Signes Grafo, Sodexo, The Colomer Group, Telstar, T-Systems, Uci.

Debido al éxito de la pasada edición, tanto de expositores como de participantes (más de 500), las plazas son limitadas. Infórmate de cómo participar contactando con Luisa Bonilla, Responsable de Carreras Profesionales, carrerasprofesionales@eada.edu o al teléfono +34 934 520 844. Se asignarán los stands por orden de inscripción.

VI FORO DE EMPLEO

Negocios para personas;
personas para negocios

Business for People,
People for Business

24 de Abril de 2008

Más información:
carrerasprofesionales@eada.edu
tlf: 934 520 844

Carreras Profesionales informa sobre los aspectos legales para trabajar en España.

Carreras Profesionales organizó el pasado mes de diciembre la conferencia: «Aspectos legales para trabajar en España: Tramitación de permisos de trabajo y renovación de tarjetas de estudiantes para alumnos no comunitarios».

El abogado del bufete Uría & Menéndez, el Sr. Juan Reyes, se encargó de resolver las dudas que nuestros participantes internacionales le plantearon al respecto.

De esta manera cumplimos con el servicio de informar a todos los participantes de las diferentes nacionalidades no comunitarias, representadas principalmente en los programas Másteres Especializados, International Master in Management y MBA full-time, que tienen previsto trabajar o realizar prácticas profesionales en España.



“Salir a bolsa es el paso natural para una compañía que cree en ella misma”



Desde el pasado 31 de octubre, la compañía de piscinas y tratamiento de aguas Fluidra cotiza en bolsa. La salida al parqué es el colofón a la transformación de una empresa familiar en un grupo multinacional con presencia en más de 30 países. Eloi Planes, consejero delegado de Fluidra y antiguo participante del Executive MBA 1998-2000, dirige el grupo desde 2002 y ha sido el encargado de liderar este gran salto.

Este año que acabamos de dejar atrás ha sido muy especial para Fluidra, ¿verdad?

Desde que trabajo en Fluidra todos los años han sido muy especiales. Fluidra es una compañía con un fuerte crecimiento y que siempre se plantea retos. Desde hace un par de años nos fijamos como meta salir a bolsa, un objetivo que se ha llevado a cabo este último año, que ha sido bastante intenso. Para nosotros es el paso natural de una compañía familiar que ha crecido a un ritmo muy rápido y que cree en ella misma y en sus posibilidades de futuro.

¿Están contentos de cómo ha ido esta salida? La coyuntura económica actual no es muy favorable...

Estamos contentos porque hemos hecho este proceso en un momento en el que era más difícil que nunca, ya que se nos ha exigido mucho. Es cierto que este momento apunta a un crecimiento menor de la economía, pero estamos convencidos que Fluidra hará su camino y al final, las cosas bien hechas tienen su recompensa. Fluidra pertenece a sectores económicos bastante sanos y que ofrecen muchas oportunidades, y nosotros estamos en buena posición para aprovecharlas.

De empresa familiar a grupo multinacional con presencia en más de 30

países. ¿Cómo ha sido posible esta evolución?

Ha sido un camino muy estudiado, y cuando se planifican las cosas, por lo general suelen salir bien. Las claves son que nuestro sector de actividad es un área en crecimiento, el hecho de ser a la vez productores y distribuidores, y que mi padre y los demás socios fundadores tuvieron desde el principio una visión internacional y han estado trabajando para la expansión.

¿Qué le ha aportado su formación obtenida en el Executive MBA de EADA para liderar este cambio en Fluidra?

Yo soy ingeniero industrial de formación y antes de estudiar en EADA tenía un conocimiento muy especializado. El Executive MBA me ha dado una visión general del negocio. Además, cuando estudiaba ya ocupaba un cargo directivo, así que la combinación de mi trabajo con la formación en EADA fue muy potente. Sin una formación como la que recibí habría sido muy difícil liderar este proyecto.

Además de los conocimientos adquiridos, ¿qué otros activos ha heredado de su paso por EADA?

Precisamente el proyecto de fin de curso, que ganó el premio al mejor proyecto, ahora es una realidad. Se trata de nues-

tro operador logístico automatizado situado en Maçanet de la Selva (Girona). El operador, que ocupa 55.000 m² y supuso una inversión de 18 millones de euros, modificó la filosofía de producción y distribución del grupo Fluidra.

En el MBA también conocí al profesor Camilo Posse, que ahora trabaja para nosotros como responsable del mercado americano. Además, mantengo contacto con algunos compañeros del curso, tanto a nivel personal como profesional.

Afirma que Fluidra siempre se fija nuevos retos, ¿cuáles son los que se marca cara al futuro?

Mantener el ritmo de crecimiento que hemos llevado estos últimos años (desde 2002, ha aumentado la facturación a razón de un 15% anual y hemos cerrado 2007 con más de 600 millones), así como el nivel de internacionalización. Fluidra tiene dos divisiones: Pool (concepción, producción y componentes y accesorios para piscinas) y Water (tratamiento de aguas, control de conducción y distribución aplicada de fluidos y riego). Water tiene menos peso y se basa en un liderazgo local, por lo que nos planteamos como reto impulsarla y que asuma un liderazgo europeo. |



“La innovación consiste en aprender”

EADAClub colabora con HSM, líder mundial en organización de foros y conferencias sobre management de alto nivel, facilitando que antiguos participantes de EADA ejerzan de asistentes de las personalidades que participan en estos eventos. Gracias a esta colaboración, pudimos entrevistar a Tom Kelley, director general de IDEO, la agencia de diseño responsable del mouse de Apple, de la cámara instantánea de Polaroid o de la Palm V, y autor de “The Art of Innovation” y “Ten Faces of Innovation”.



Hoy en día la palabra mágica en el mundo de la empresa es innovación. A los directivos se les pide que innoven, pero ¿por dónde empezar?

El problema de la innovación es que es un concepto tan vasto que parece muy difícil de desarrollar, pero si lo descomponemos en pequeñas partes ya no resulta tan complicado. En mi primera lección de golf el profesor dividía el swing en 17 pasos; el primero consistía en doblar las rodillas. En Ideo hacemos lo mismo con la innovación y la dividimos en diez partes. El primer paso es hacer antropología, lo cual es muy sencillo. Por ejemplo, el director general de Starbucks visita cada semana 25 establecimientos de su cadena; no se queda en su despacho pensando qué hará, sino que él mismo inspecciona sobre el terreno cómo se comportan sus clientes, y cada vez que lo hace aprende algo nuevo.

Las tres claves de la innovación tienen que ver con aprender: la antropología (aprender observando la conducta hu-

mana), la experimentación (aprender probando cosas nuevas) y la polinización cruzada (observar y tomar ideas de sectores diferentes al nuestro. Por ejemplo, hoy en día los hospitales pueden aprender mucho del funcionamiento de los hoteles).

¿Así que los directivos tienen que aprender a observar la realidad con otros ojos?

Todo el mundo tiene capacidad de innovación, pero algunas personas tienen más aptitudes que otras para ello. Lo que tiene que hacer el directivo es detectar qué miembros de su equipo tienen esta habilidad natural y proponerles que hagan un trabajo de investigación. Por ejemplo, pedirles que visiten una feria o un establecimiento y que luego impartan un pequeño seminario a sus compañeros para explicarles qué han aprendido. El saber que tienen que dar este seminario también obligará a esas personas a estar mucho más atentas a todo. Así es como empieza a construirse una cultura de la innovación dentro de la empresa.

Entonces, ¿hay que confiar más en la observación que en las encuestas de marketing?

Las encuestas ayudan a definir el tamaño del mercado o las preferencias de la

“Hay que pensar menos en el producto o servicio y más en la experiencia del consumidor al usarlo”

gente entre dos opciones, pero no sirven para crear cosas nuevas. Ideas como el ipod o Google no pueden salir de encuestas, porque son productos nuevos que el consumidor no imagina. Hay que observar a las personas para saber qué necesitan.

Usted recomienda fabricar muchos prototipos y pone a Dyson y a sus 5000 prototipos de aspirador como ejemplo, pero eso supone una gran cantidad de tiempo y dinero, y muchas empresas no pueden permitirse.

¿Cuánto tiempo dedicó Dyson para elaborar sus 5000 prototipos? No lo sé, pero no puede ser mucho. Picasso pintó El Guernica en sólo seis semanas, pero hizo más de cien esbozos. Para su versión de Las Meninas hacía un esbozo cada tres días. Nuestros clientes no nos dan más tiempo ni más dinero para elaborar prototipos. Nos dicen: «Podéis hacer cuántos prototipos queráis, pero el presupuesto es éste y tiene que estar listo para el día x». La solución es desarrollar prototipos más baratos de forma rápida. Nosotros mismos podemos fabricar los prototipos sin contratar una ingeniería usando materiales que tengamos en la oficina. Serán prototipos muy simples, pero tendrán un enorme valor, ya que nos permitirán ver plasmadas nuestras ideas.

“Todas las grandes marcas a nivel mundial lo son porque son innovadoras”

Para innovar, nos aconseja pensar en verbos y no en nombres. ¿Qué significa eso exactamente?

A los diseñadores les resulta muy fácil enamorarse de los objetos que crean. Un diseñador italiano le regaló a mi hermano un escritorio muy alto. Cuando mi hermano se lo comentó le dijo: «Es tan bonito que no te darás cuenta de que es demasiado alto». Nosotros opinamos lo contrario, que hay que pensar menos en el producto o servicio y más en la experiencia del consumidor al usarlo, en cómo mejorar esa experiencia. Apple y Starbucks son un buen ejemplo de compañías que venden experiencias.



“Escuelas como EADA enseñan a los directivos a desarrollar su parte más intuitiva y creativa”

¿Pero vender experiencias no es cuestión de marketing y comunicación más que de innovación?

Todo lo contrario. Si diseñas una buena experiencia no tienes que hacer marketing, tus clientes lo harán por ti, es lo que se llama buzz marketing. Starbucks no hizo publicidad en los primeros diez años. Zara tampoco hace.

¿Para qué innovar si tus competidores te copiarán rápidamente y quizá venderán tu producto a un precio más barato?

Todas las grandes marcas a nivel mundial lo son porque son innovadoras. Se puede ganar dinero siguiendo lo que hacen otros, pero para tener una gran marca hay que innovar, y hoy en día la marca es muy importante. Hay más de veinte marcas de casi todo y el comprador no tiene tiempo de analizarlas todas, sino que se limita a confiar en algunas de ellas. Si consigues asociar tu marca a innovación, ya tienes mucho ganado.

Y si dirijo un negocio que marcha bien, ¿por qué tengo que innovar?

¿Por qué cambiar algo que funciona?

Cuando las cosas van bien te acomodas y corres el riesgo de que alguien te atrape. Creo que la función del director general es hacer que su gente no se duerma en

los laureles. Google, por ejemplo, dejó de innovar durante un año, pero no más, porque en seguida puede venir alguien y alcanzarte. Yo uso Google, pero si mañana viene un amigo y me comenta que hay otro producto mejor dejaré de usarlo. Es lo que me pasó con Mapquest. Yo siempre lo utilizaba y estaba contento con él, hasta que alguien me habló de Googlemaps. Lo probé, vi que iba mejor y ya no he vuelto a Mapquest.

¿A las pymes les resulta más difícil innovar?

No, les es más fácil. Si puedes reunir a todos tus trabajadores en una habitación y explicarles tus ideas y dejar que te hagan preguntas en seguida tendrás un equipo motivado y entusiasta dispuesto a seguirte.

¿Las escuelas de negocios como EADA pueden enseñar a innovar?

Sí, porque las escuelas como EADA preparan a los directivos que luego liderarán equipos. Les enseñan a usar las dos partes del cerebro, no sólo la más analítica, que es la que usan todos los días en el trabajo, sino también la más intuitiva y creativa, que es la que necesitan para diferenciarse. |



BRIAN GUIDRY

-International Master in Management 2004-05
-MANGO: Project Manager (Departamento de Sourcing), Compras (Departamento de Producción.)

«Un impacto enorme en mi vida»

¿Transformadora? Sí. Puedo decir honestamente que los últimos tres años han tenido un impacto enorme en el rumbo de mi vida. Considerando que nunca había profundizado en la idea de vivir o trabajar en España; fue mi experiencia en EADA la que despertó un interés por continuar mi estancia en el exterior. Asimismo, trabajar para una empresa catalana (Mango) ha sido una experiencia que me ha abierto los ojos; no podría estar más satisfecho con la decisión de desarrollar mi carrera fuera de mi país de origen. |



«Aquí he conocido a excelentes personas»

Creo sinceramente que, hoy en día, cualquier empresa debe tener en su departamento de RRHH a profesionales que crean en las personas como motor principal de la compañía, pero que, a su vez, sean cada vez más expertos en el negocio y participen directamente en él. En este sentido, el Máster de EADA me ha proporcionado una visión global y también específica de todas aquellas áreas que componen los RRHH y de cómo éstos interactúan en el conjunto de la empresa.

Por otra parte, su carácter práctico e internacional me permite identificar a diario el «método del caso», así como los heterogéneos equipos de trabajo en la realidad empresarial.

En el plano personal, el Máster me ha supuesto conocer a un grupo de excelentes personas con las que mantengo una magnífica relación de amistad. |



MARC SOLER MEMBRIVES

-Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la UAB
-Máster RRHH EADA 2003-04
-Coordinador de RRHH en el Hotel Dolce Sitges desde 2004 hasta 2007
-Técnico generalista de RRHH en Wrigley Co SLU desde febrero de 2007





LOURDES SÁNCHEZ MERINO

-Dirección General 2005-06
-Gerente Servigrúa 200 SL



Conocimiento y crecimiento personal

Estaba trabajando como adjunta de Dirección en una multinacional finlandesa cuando me propusieron la compra de Servigrúa 2000 SL. La adquisición se llevó a cabo en 2004 y desde entonces soy administradora de esta sociedad.

Consciente de mis límites y conocimientos en el mundo empresarial, en septiembre de 2005 decidí matricularme en el PDG de EADA. EL PDG me ha proporcionado visión de empresa, conocimiento y crecimiento personal como gestora y administradora. También me ha aportado herramientas y habilidades para negociar y tratar al personal tanto interno como externo.

A nivel personal, y gracias a la cohesión del grupo que tuve la suerte de encontrar, siempre me sentí bien y segura de mí misma. |



ENRIC FAUSTE FORNELLS

-Dirección de RRHH 2001-02
-Stern motor S.L.: Director Financiero y de RRHH hasta 2006, Director de RRHH y Postventa



Un gran salto cualitativo

Justo antes de la realización del programa de Director Financiero, una vez finalizado el curso de Dirección de RRHH, utilizamos el proyecto presentado para ponerlo en práctica en la empresa. Por este motivo, pasé a desarrollar las funciones de director financiero y de RRHH. Durante el período 2002-06 estuve implantando políticas de RRHH como selección, evaluación, compensación, comunicación interna, etc.

En julio de 2006, pasé a desempeñar el cargo de director de RRHH y Post-venta, y paulatinamente fui abandonando las funciones financieras y las delegué en el jefe de Administración. Desde abril de 2007, estoy participando activamente en las políticas de RRHH de las nuevas adquisiciones del grupo empresarial.

El curso de Dirección de RRHH me ha permitido adquirir los conocimientos necesarios para poder afrontar con éxito el reto planteado en la compañía; he podido acometerlo con las suficientes garantías y he obtenido un resultado satisfactorio que me ha permitido, tanto a mí personalmente como a la empresa, dar el salto cualitativo esperado, siendo este el punto de partida inicial adecuado para liderar nuevos retos a nivel corporativo. |

Bienvenidos a las energías positivas

Poder asistir al alumbramiento de una empresa es una experiencia profesional por la que todos deberíamos pasar. En este sentido me siento doblemente afortunada, ya que en 1983 formé parte del jovencísimo equipo humano que puso en marcha Catalunya Ràdio y este año he podido participar en la creación de Sisolar, una empresa de renovables que se dedica a operar de manera integral en proyectos de energía solar. A estas alturas del cambio climático, seguro que habrán oído hablar de las huertas solares.

En Sisolar ocupo el cargo de directora de Marketing y Ventas y, aunque he tenido el honor de participar en la creación del logotipo, la imagen y el posicionamiento de la empresa, me siento especialmente orgullosa de nuestra base line "positive energies", puesto que lleva implícita el espíritu del sector y también del equipo de compañeros que integramos el proyecto.

Mucha gente se pregunta cómo se puede hacer un cambio profesional tan radical, ya que, aparentemente, poco tiene que ver el periodismo deportivo, lo que yo cariñosamente llamo «mi otra vida», con la dirección de marketing de una empresa de energía solar. La respuesta es la suma de una buena dosis de motivación y mucha confianza en uno mismo.

En EADA saben mucho de esto. Hace unos años asistí a un curso de marketing conceptual con el profesor Joan Elías como «líder espiritual» (él ya me entiende). El curso me ayudó a ponerle nombre técnico a muchas ideas que revoloteaban por mi mente. Pero, sobre todo, me ayudó a entender que en la vida, para crecer personal y profesionalmente, hay que enterrar el miedo al cambio. Debemos imaginarnos a nosotros mismos como un producto al que hay que insuflar continuamente «valores añadidos» para que siga siendo competitivo. Por tanto, es fácil entender ahora que todo lo que hemos aprendido en nuestras ocupaciones anteriores se convierte en un gran potencial si sabemos gestionarlo adecuadamente en cada nuevo proyecto laboral.

Es por eso que no tiene que tener miedo a cambiar de vida. Y si lo tiene, sustitúyalo por conocimientos que le hagan sentirse seguro.



Pilar Calvo

Periodista Deportiva y Directora de Marketing y Ventas de Sisolar
Marketing Conceptual 2004-2006
www.sisolar.net
info@sisolar.net
Tlf: 932061524



Aldo Zepeda y Jordi Navarro

MBA's 2006-07
Socios fundadores de ITOUR
www.itour.com
administracion@itour.com

De proyecto académico a empresa

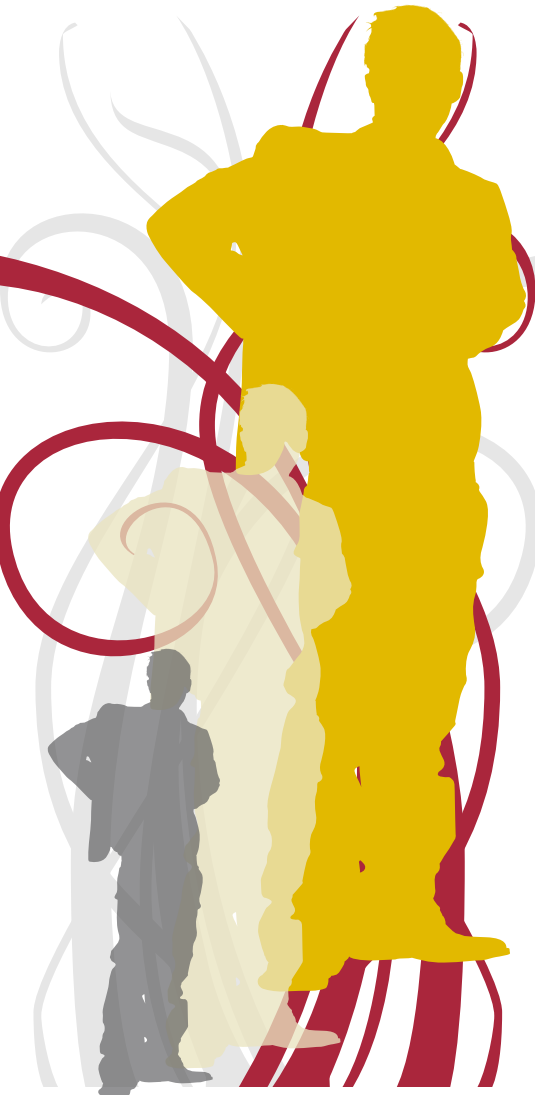
ITOUR es una guía turística digital con GPS que nace como un proyecto para cubrir las necesidades latentes de los turistas que a menudo experimentan en los viajes y que probablemente todos vosotros también habéis compartido alguna vez.

La idea surgió a raíz del proyecto final realizado para el MBA 2006 07 y enfocado al sector turismo. Gracias a la diversidad cultural y de profesiones dentro del grupo, ahora la idea es toda una realidad.

Barcelona es el escenario perfecto para poder emprender lo que ahora, cinco meses después de haber concluido el MBA, es nuestra empresa. Entre nuestros clientes podemos nombrar el Hotel Arts de Barcelona, Hotel Arts Miramar, Hotel Axel, Hotel Regina, Hotel Pulitzer y el Casanova de Rafael Hoteles.

Crónica de una transformación

Nosce te ipsum (conócete a ti mismo) rezaba la inscripción del frontispicio del templo de Delfos y para Lluís M. Rosés, antiguo participante del Executive MBA 2004-2006 y Presidente del Comité MBAClub, éste es también el leitmotiv de la experiencia emocionante que supone cursar un MBA, más allá de los conocimientos puramente académicos. Una transformación llevada a cabo con el acompañamiento de EADA.



La memoria nunca ha sido uno de mis fuertes, pero nunca olvidaré el aula de Collbató donde hice mi última clase de desarrollo directivo. La sesión fue una espiral inesperada de revelaciones, todos los compañeros intentaron compartir el crecimiento experimentado durante los dos años de máster. Paulatinamente, las intervenciones se tornaron intimistas, como en un unplugged, cada intervención era una comunión hacia una idea única. Los unos habíamos sido el pilar del cambio para los demás.

Al inicio del curso, recuerdo aún con sonrojo mi percepción del programa y de mí mismo. La mayoría éramos individuos que habíamos crecido en el entorno profesional y que habíamos adoptado, con el tiempo, una ingenua sensación de infalibilidad invulnerable. Líderes solitarios que surcaban las turbulentas aguas de la empresa con el arrojo que da la ignorancia. El máster tenía que ser una puerta hacia la comprensión de la globalidad de la empresa, dentro del mismo encontraría las claves para poder asumir nuevos riesgos y continuar mi ascensión imparable al Olimpo de la dirección. Prestigio y conocimientos eran el único combustible necesario.

El programa, al final, te transmite muy pocos conceptos, terriblemente importantes, pero pocos, realmente el aprendizaje viene de los compañeros, de sus experiencias, de sus opiniones y sobre todo del espejo que suponen para tus propias limitaciones. Ese es el momento catártico en que descubres cuán pequeño eres. "Oh hermanos míos, lo que yo puedo amar en el hombre es que es un tránsito y un ocaso", decía Zaratrusta, y efectivamente en ese terrible ocaso es donde tienes que descubrir que tus carencias no son más que cuantiosísimas oportuni-

dades de crecer en todas direcciones. Una vez salvado ese punto el resto viene solo: casos, experiencias, dinámicas, infinidad de catalizadores a tu disposición para conseguir todo lo que desees, la lámpara mágica, aunque con una presentación y unos resultados que apenas esperabas.

Es evidente que cualquier proceso de aprendizaje implica una transformación, normalmente se espera que sea en el ámbito del conocimiento, de la percepción del contexto, de la resolución de situaciones. Pocas veces uno espera que esa tremenda inyección de sentido común que significa un MBA transforme tan profundamente la visión que tiene uno de sí mismo, de sus valores y de sus objetivos. El crecimiento es tan brutal que el vértigo es inevitable, de ahí quizás el valor que siempre he apreciado en EADA: el acompañamiento en ese cambio, la sutileza de provocar esa transición sin coaccionarla, sin forzar un resultado estereotípico o ligado a una concepción determinada y prototípica del alumno o del directivo, en este caso. La pluralidad favorece cualquier opción, cualquier decisión en el proceso y cuando termina, a pesar de profesores y compañeros, existe la maravillosa sensación de que el resultado de ese cambio viene forjado y dirigido únicamente por tu propio espíritu.

Al final del camino, cómo Kavafis, me quedo con el viaje, pero también con el resultado. Ahora, dueño de mis debilidades, me siento poderoso.

Lluís M. Rosés

Director de Organització i Sistemes
Salvador Escoda, S.A.
MBA 2004-2006

Presidente del Comité MBAClub



Executive MBA Annual Meeting 2008

**15 de febrero
2008**

**Hotel Arts
Barcelona**



“El teaming funciona si hay buena comunicación interna”

Jil Van Eyle es economista y ha trabajado en diferentes empresas multinacionales como director de marketing. Ha escrito “40 horas en 90 minutos” sobre el trabajo en equipo y actualmente es el asistente personal de Frank Rijkaard. El pasado 24 de octubre estuvo en EADA para impartir la conferencia “Cómo sacar el mejor partido a los equipos de trabajo. Teaming: macroresultados, microesfuerzo”.

¿Qué es el teaming?

Podríamos definirlo en tres palabras: microdonaciones en equipo. Consiste en que los trabajadores de una empresa destinen, por ejemplo, un euro de su nómina a una causa solidaria elegida entre todos. Simplemente es una idea solidaria, sencilla, transparente, democrática y voluntaria que funciona igual en una gran empresa que en una pyme o en cualquier colectivo (escuelas, grupos de amigos, etc.) y yo me dedico a difundirla. No trabajo para una ONG, tampoco soy ningún intermediario y no cobro nada por mis charlas.

¿Cómo se te ocurrió esta idea?

Antes mi mundo giraba alrededor de mi carrera, mi coche, mis trajes, mis viajes en hoteles caros..., y creía que eso era la felicidad. De repente todo cambió en 1998 cuando mi hija Mónica nació con hidrocefalia. Gracias a Mónica evolucioné personal y profesionalmente. Conocí muchas fundaciones y vi muy buena voluntad, pero también falta de recursos. Entonces pensé en aprovechar mi experiencia empresarial y mi pasión por el trabajo en equipo para desarrollar un proyecto de ayuda.

¿Desde entonces sólo te dedicas a difundir el teaming?

Al principio cuando iba a las empresas a explicar mi idea me encontraba con mucha desconfianza. Todo cambió cuando conocí a Frank Rijkaard. En seguida quiso prestar su nombre y su imagen para ayudar a la difusión del teaming, pero Frank también me ha regalado tiempo. Trabajo para él pero eso sólo me ocupa un día a la semana. Además, cuento con una beca de una empresa holandesa.

¿El teaming también aporta algún beneficio a las empresas que lo aplican?

Muchos responsables de Recursos Humanos lo ven como un

método para medir la capacidad de la empresa para trabajar en equipo. El teaming es muy sencillo de aplicar si hay buen ambiente laboral y buena comunicación interna. Si resulta difícil ponerlo en funcionamiento, significa que en aquella empresa es complicado poner en marcha cualquier otra cosa. También es una forma barata de ser responsable socialmente. Sin tocar ningún presupuesto, con el ejercicio de todos, la empresa se convierte en una empresa social. Desde la web www.teaming.info se pueden bajar los logotipos del teaming y ya hay algunas empresas que los han incorporado en su web.

También puede ser una herramienta de cohesión...

A veces la relación profesional es muy fría, conocemos muy poco la vida de los compañeros de trabajo. Por ejemplo, una mujer puso en marcha el teaming para ayudar a investigar la enfermedad de su hijo y le sorprendió la respuesta de sus compañeros, no tanto por la cantidad como por la calidad de los mensajes de apoyo que recibió. Donde antes sólo había relación profesional ahora hay amistad y para las empresas es muy importante ese tipo de unión.

¿Qué proyectos conoces que se hayan podido llevar a cabo gracias al teaming?

En el grupo Intercom casi 300 empleados practican el teaming y la empresa ha doblado su aportación voluntariamente. Entre todos han elegido el programa «Cuida'm» del Hospital Sant Joan de Déu, que se dedica a traer niños del tercer mundo a Barcelona para que puedan ser operados. Gracias a una aportación que no se nota en el bolsillo, este año ya han podido salvar a un niño. Es sólo un ejemplo, pero he visto muchos otros. Lo más bonito es la interactividad entre fundación y empresa y que se ven resultados tangibles. |

04|10|07**EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAS FRENTE A LA CONVIVENCIA GENERACIONAL**

EADA y AEDIPE Catalunya organizaron una nueva jornada de reflexión y delimitación de líneas de trabajo para actuar en nuestras organizaciones. La jornada, que llegaba a su cuarta edición, se centró en la necesaria adaptación que entraña la tarea de dirigir a personas frente los distintos valores y expectativas que presenta cada generación respecto al trabajo. Vivimos un momento en el que en las empresas conviven cuatro generaciones trabajando, las cuales cubren una franja de edad de más de 40 años. Son las llamadas «generación tradicional», «baby boom», «generación X» y «generación Y». Cada una de ellas tiene sus aspiraciones y establece un contrato psicológico diferente con su empleador, lo que plantea un reto a los directivos y a los profesionales de RRHH. La jornada contó con la participación de: Alfons Cornella, fundador de Infonomía; José M^a Valverde, director de selección de Banesto; Joan Carles Xart, director de RRHH de Indra Catalunya, y Jordi Assens, profesor del Departamento de Dirección de Personas de EADA. |

**Más información en:**

<http://personasyorganizaciones.blogspot.com>

07|11|07**TENDENCIAS EN MANAGEMENT****“Mujer directiva: Cómo hacer valer y potenciar las diferencias de género en el rol de la función directiva.”**

Programa dirigido a mujeres profesionales que ocupan cargos directivos para contribuir al desarrollo profesional y potenciación de sus competencias individuales para favorecer su rendimiento en la función directiva, trabajando los conceptos de liderazgo, habilidades directivas individuales y misión de empresa y personal. El programa lo impartieron Nekane Rodríguez, directora comercial y de marketing de Create, y Consol Iranzo, socia directora de Karisma y coach certificada. |

29|11|07**ENCUENTRO INTERNATIONAL MASTER IN MANAGEMENT.**

El pasado mes de noviembre tuvimos la oportunidad de reunirnos en una cena los ex alumnos de todas las ediciones del International Master in Management. El director del Programa, Jordi Díaz, pudo reunirse con la mayoría de ex alumnos que viven en Barcelona. |

11|12|07**SESIONES EXECUTIVE****“Desarrollo empresarial y social a través de la gestión del cambio en el sector de las TIC: El caso Microsoft Ibérica.”**

La conferencia a cargo de Elena Dinesen, directora del Departamento de RRHH de Microsoft Ibérica, analizó las oportunidades que la tecno-

logía ofrece a las empresas en el ámbito de la conciliación entre vida personal y profesional, la productividad, el desarrollo profesional y la comunicación, a la luz del entorno de globalización del siglo XXI. El plan estratégico a 3 años que Microsoft Ibérica emprendió para abordar problemas internos referentes a su plantilla, de atracción de talento concretamente, su posicionamiento en el sector y las empresas referentes en España fueron otros temas que también se abordaron en el transcurso de la conferencia. |

19|11|07**MARKETING ROI**

En épocas de bonanza económica para las empresas, la medición de la rentabilidad de las inversiones en marketing no aparecía como una prioridad. Sin embargo, la flexibilidad existente en otras épocas pasó a mejor vida y ha sido necesario determinar cuál es el retorno de esas inversiones en marketing. La sesión fue impartida por Luis Fernández, profesor asociado del Departamento Académico de Marketing de EADA. |

**11|12|07****LA REFORMA DEL PLAN GENERAL CONTABLE**

No cabe duda que las empresas y profesionales de la contabilidad están haciendo un gran esfuerzo de adaptación para poder acometer el próximo ejercicio la implantación del nuevo Plan General Contable. De ahí que, dada la premura de tiempo, sea indispensable ponerse «manos a la obra» de inmediato. Por ello desde el pasado mes julio se están realizando diversas acciones para facilitar la adaptación. |



AGENDA EADAClub

Estas son las próximas actividades de EADAClub, la asociación de antiguos participantes de EADA. EADAClub ofrece a toda la comunidad empresarial servicios y actividades orientadas a los temas de mayor actualidad dentro de las diferentes áreas funcionales de la empresa.

Infórmate de las condiciones y servicios exclusivos de los que puedes disfrutar como socio EADAClub (eadaclub@eada.edu)

¡Reserva tu agenda!



TENDENCIAS EN MANAGEMENT

Programas de continuidad impartidos por directivos de empresa con el objetivo de difundir las últimas novedades en Management, dirigidos a las diferentes áreas funcionales de las empresas.

17/01/08

«¿CUÁNTO VALE MI EMPRESA? LA GESTIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL PRECIO DE VENTA DE LA EMPRESA.»

Jordi Blasco. Capital Partner OneToOne.

23/01/08

«GESTIÓN DE PROCESOS EN LA EMPRESA.»

Carlos Soto. Gerente AUSEBA.

27/01/08

«ABSENTISMO Y EMPRESA.»

Joan Boada. Profesor asociado al Departamento de Dirección de Personas de EADA.

31/01/08

«NUEVAS FORMAS DE RETRIBUCIÓN.»

Jeroen Robles. Director de RRHH COMSA.

5/02/08

«PSICOLOGÍA APLICADA A LAS VENTAS.»

Mónica Mendoza. Consultora.

08/02/08

«CÓMO PASAR DE SER JEFE DE VENTAS A COACH DE VENTAS.»

José M. Moreiro. Coach director de Coaching 4 results. Profesor asociado al Departamento de Dirección de Personas de EADA.

19/02/08

«IGUALDAD REAL VS. IGUALDAD LEGAL.»

Tirso Gracia. Socio Ventura Garcés & Lopez-Ibor.

21/02/08

«COMUNICACIÓN Y FELICIDAD EN EL TRABAJO.»

Joan Elías. Profesor asociado al Departamento de Marketing de EADA.

13/03/08

«SHOPPING EN EL SECTOR RETAIL: CÓMO SEDUCIR A LOS NUEVOS COMPRADORES Y AUMENTAR LOS RESULTADOS.»

Xavier Bordanova. Profesor asociado al Departamento de Marketing de EADA.

SESIONES EXECUTIVE

Encuentros dirigidos a perfiles directivos para reflexionar y compartir prácticas de éxito en el mundo corporativo.

27/01/08

«MRW: UNA VISIÓN COMPARTIDA DE LA EMPRESA»

Francisco Martín Frías. Presidente ejecutivo de MRW.

CONFERENCIAS

Conferencias con ponentes del mundo empresarial, social y político.

30/01/08

«PERFIL DEL EMPRENDEDOR ESPAÑOL Y EUROPEO. COMPETENCIAS PARA EL ÉXITO.»

Carlos Morales. Director del Centro Excelencia de Emprendedores de EADA.

14/02/08

«LOVEWORK»

Joan Elías. Profesor asociado al Departamento de Marketing de EADA.

ABB y EADA estrechan vínculos

2007-12-10. Asea Brown Boveri, SA (ABB), la compañía líder en tecnologías electro-técnicas y de automatización, y EADA, fundación de referencia a escala nacional e internacional, en materia formativa para profesionales, establecida en Cataluña, han formalizado recientemente un «convenio de empresas asociadas».

El acuerdo contempla la colaboración entre las dos entidades en actividades de formación para empleados, con el objetivo de aumentar las aptitudes de los mismos para obtener mejoras en la eficiencia empresarial.

Entre los compromisos alcanzados en el convenio, destacan la evaluación de necesidades de formación y el diseño e implantación de programas de formación a medida, así como su evalua-

ción. También se establecen interesantes condiciones económicas para, por un lado, la contratación de cualquier actividad de formación por parte de la empresa o de sus empleados; y, por el otro, la elaboración de documentación de producto ABB por parte de los estudiantes de los programas de marketing de la fundación EADA.

ABB, además, abre sus puertas a EADA, con posibilidades como la colaboración en el desarrollo de casos prácticos para los MBA o la opción de organizar visitas de alumnos y profesores de la fundación a las instalaciones de la empresa.

Se puede solicitar más información sobre las ventajas concretas del convenio a EADA (www.eada.edu) o al Departamento de RRHH de ABB. |

Amplio acuerdo entre Schneider Electric y EADA

Schneider Electric y EADA han firmado un acuerdo de colaboración con el objetivo de desarrollar sinergias entre ambas organizaciones. A través de este acuerdo Schneider Electric patrocinará el Aula Schneider, dentro de las instalaciones de EADA, e incorpora a su oferta de formación para sus colaboradores todo el portafolio de programas de EADA, que comunicará a través de su intranet de forma permanente.

Por su parte EADA proporcionará su colaboración a través del servicio de asesoramiento y preselección de candidatos ante las ofertas que Schneider Electric pueda lanzar a partir del próximo

año, especialmente entre los alumnos que han cursado y cursan el Executive MBA. El acuerdo, además, ofrece el marco perfecto para la colaboración en la organización de conferencias técnicas a cargo de Schneider Electric.

Este acuerdo forma parte del plan de colaboración de Schneider Electric con el sector académico y universitario, iniciado hace ya más de 10 años, y en el que de forma continuada ha venido desarrollando diferentes actividades con la colaboración de EADA. De esta forma, el acuerdo renueva y pone al día las magnificas relaciones que mantienen ambas organizaciones. |



Wrigley firma el convenio de Empresa Asociada a EADA

El lunes 5 de noviembre de 2007, EADA firmó el Convenio de Empresa Asociada con Wrigley, multinacional americana del sector de la confitería con más de cien años de historia y con cerca de 14.000 colaboradores repartidos por todo el mundo. Su filial Wrigley España es una de las empresas líderes en su sector siendo algunas de sus marcas más conocidas: chicles Orbit®, caramelos Solano®, chicles Bomer®, mega gragea TREX® y Sugus®.

La firma tuvo lugar en las oficinas centrales que posee Wrigley para España y Portugal en Barcelona.

El acuerdo lo firmaron Nieves Castro, PLD Director Spain & Portugal y David Dinwoodie, Director General de EADA. Con esta firma se refuerzan los vínculos entre las dos instituciones y se amplían nuevas vías de colaboración. |

SEAT, nueva empresa asociada a EADA

El martes 30 de octubre de 2007, EADA firmó el Convenio de Empresa Asociada con la marca automovilística española SEAT. La firma tuvo lugar en las oficinas centrales que posee SEAT en la localidad de Martorell.

El acuerdo lo firmaron el Vicepresidente Ejecutivo de Recursos Humanos, Ramón Paredes y el Director General de EADA, David Dinwoodie. Con esta firma se pretende incrementar la relación ya existente entre ambas instituciones y hacer que EADA se convierta en un partner de primera línea para la formación de los Directivos de SEAT.

En el acto también estuvieron presentes, por parte de la compañía automotriz, el Gerente de Formación, Manuel Moreno, la Gerente de Desa-

rrollo Personal Carmen Tamaño, la Directora de Comunicación Isabel Videira y la Key Account Manager de EADA para SEAT, Anna Albertí.

Diseño, vitalidad y carácter deportivo. Éstos son los valores que definen las principales señas de identidad de SEAT; una empresa española propiedad del Grupo alemán Volkswagen, que desarrolla y produce en España vehículos con unos elevados estándares de calidad.

El espíritu innovador y vanguardista de la empresa se concreta en los ocho modelos de su gama: Alhambra, Altea, Altea XL, Altea Freetrack, Córdoba, Ibiza, León y Toledo. A excepción del Alhambra, que se monta en Palmela (Portugal). El resto se produce en la factoría de Martorell. El ca-

rácter internacional de SEAT queda patente en los 73 países en los que distribuye sus vehículos y en la exportación

de las dos terceras partes de la producción, concentrando sus puntos de venta y asistencia en Europa Occidental. |



Atos Origin organiza INnovautas07

Atos Origin, compañía internacional líder en servicios de tecnologías de la información, ha celebrado por tercer año consecutivo la jornada INnovautas, el evento sobre innovación que ya se ha convertido en un referente en España. Bajo el eslogan «Pasión por innovar», el objetivo de este encuentro es exponer algunas de las tendencias que la compañía considera que marcarán la pauta en el ámbito de las tecnologías de la información en un futuro próximo y, al mismo tiempo, explorar nuevas oportunidades de negocio y establecer un compromiso más profundo con sus clientes.

Diego Pavía, director general de Atos Origin, afirmó en su discurso de apertura de la jornada que «en Atos Origin estamos convencidos de que las oportunidades de negocio no surgen, sino que se crean, a base de esfuerzo y profesionalidad, y la innovación aporta esa dosis de valor añadido para garantizar el éxito empresarial y convertirse en un líder».

Franc Ponti, profesor de la escuela de negocio EADA, y autor del libro *Pasión por innovar*, fue el encargado de cerrar la jornada. Ponti aseguró que «la innovación es arte, ciencia, intuición y filosofía. Es una actitud vital, una pasión. Cualquier persona puede desarrollar su creatividad con la guía adecuada, algo que nos ha demostrado Atos Origin y de lo que todas las empresas deberían tomar ejemplo».

Durante el evento se presentaron iniciativas, proyectos y casos prácticos sobre temas innovadores relacionados con la gestión de la innovación, arquitecturas orientadas a servicios (SOA), tecnología semántica, tecnología Grid, sistemas de información geográfica (GIS), televisión del futuro, compliance y XBRL (eXtensible Business Reporting Language).

Por su parte, empresas clientes como Iberdrola, yacom y Caser Seguros presentaron a los asistentes experiencias de innovación de sus propias compañías. |





1. Last August, *Martin Rahe's* (1) article "Subjectivity and Cognition: An Explorative Review of an Inherent Problem of Knowledge Management" won the Best Paper Award. It was chosen out of the 700 papers submitted at the conference, which took place in Kyoto-Conference of Global Business and Economic Development-. The prize was awarded during the ceremony in the main hall of Kyoto university and the article will be published in an international journal. At the same event, Martin received the Excellence in Service Award for his professional contribution as regional congress coordinator.



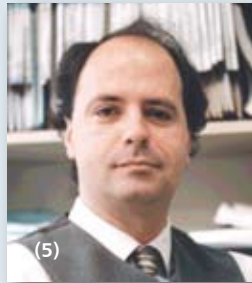
2. *Carlos Morales* (2) took part in the Kyoto Global Business and Economic Development Conference. Carlos' research study published in his article "The Impact of Gender in Business Performance" was also chosen for the conference.



3. *Xavier Bordanova* (3) published his article Shops Management: From Transition To Purchasing Experience in the September 2007 edition of the Harvard Deusto journal, Marketing y ventas.



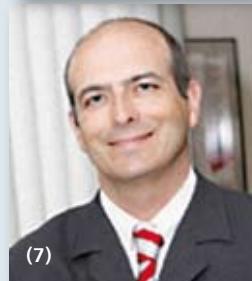
4. From September 19th – 21st *Jordi Careny* (4) attended the XIV congress of the AECA (Asociacion Española de Contabilidad y Administracion) at the Universidad Politecnica de Valencia. The congress is held biennially and is the most important in Spain



in the area of accounting. 150 papers were presented at this year's event. Among them was his own presentation on "Cost systems by activities in banking companies", which has been published on a CD along with the other presentations.



5. INDITEX (TEMPE) invited *Franc Ponti* (5) on October 26th to give a conference in Elche on "Creative managers, innovation companies" to a full audience of 60 people (managers and heads of department from the company). Franc was also invited by ZURICH to Badajoz on Oct. 30th - 31st to give a talk on "Creative companies, companies with a future" that was attended by over 100 employees.



6. On November 9th, *Toni Olivé* (6) and Franc Ponti attended an In Company session on the island of Ibiza at the request of the PIMEEF, where they discussed motivation and creativity.



7. A Portuguese Publishing house has asked for the permission of Ediciones Granica to translate into Portuguese several management books written by EADA professors, among the authors are *Jordi Assens* (7), *Xavier Guix* (8) and Franc Ponti. The books are to be market in Portugal and Brasil.

Nuevo profesor: Joan Ramon Tarradellas

Nos complace informaros de que el pasado 1 de noviembre se incorporó al Departamento de Finanzas y Control de Gestión el profesor Joan Ramon Tarradellas. El nuevo profesor es Doctor en Administración de Empresas por la Universitat Politècnica de

Catalunya, MBA (IESE), así como ingeniero superior industrial, también por la Universitat Politècnica de Catalunya, y ha sido director de Ventas de AMADEUS Global Travel Distribution.



VOLS SEDUIR?

t'ajudem...

E3

Ecta-3 anuncis
agència de publicitat



la màgia de la **publicitat**

NUESTRO PURASANGRE



www.CISSATLAS.com

Su **NUEVO** vínculo con la fiabilidad

Acceda ya en Internet a los mejores contenidos en materia fiscal y laboral con el sistema más rápido de consulta

PRUÉBELO: Pida su clave de **ACCESO GRATUITO** en www.CISSATLAS.com

Información fiable, decisiones seguras



CISS

grupo Wolters Kluwer

SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE: 902 250 500 tel • clientes@ciss.es • Colón, 1 - 5ª planta, 46004 VALENCIA • www.ciss.es