

Segundo Informe Innovarh

Cómo Gestionar el Talento Para la Innovación: La Organización Ambidextra



The Roman god Janus had two sets of eyes—one pair focusing on what lay behind, the other on what lay ahead. General managers and corporate executives should be able to relate. They, too, must constantly look backward, attending to the products and processes of the past, while also gazing forward, preparing for the innovations that will define the future.

O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L.

EQUIPO DE TRABAJO

Dr. Jaime Bonache, Catedrático de Organización de Empresas y Profesor de Esade Director Académico del Estudio

Dr. Jordi Trullén, Profesor del Departamento de Dirección de Personas y Organización de ESADE

Don Francisco Loscos, Profesor del Departamento de Dirección de Personas y Organización de ESADE

Dr. Luigi Stirpe, Colaborador Académico del Departamento de Dirección de Personas y Organización de ESADE

ÍNDICE

1	
¿Por qué este estudio?	4
2	
Metodología	6
3	
Resultados	7
3.1. ¿Qué impulsa la innovación?	8
Tabla 3.1.1 Incentivando la Innovación	9
3.2. ¿Qué hacen las empresas? ¿Cómo están gestionando su talento?	10
Tabla 3.2.1 Prácticas de RRHH usadas en áreas Tipo I y Tipo C	11
Tabla 3.2.2 Prácticas de RRHH en Uso y Relación con la Implantación de Innovaciones	13
3.3. ¿Por dónde empezar? Priorizando esfuerzos	14
Tabla 3.3.1 Las iniciativas más influyentes para innovar	15
4	
Conclusiones y desafíos	16
5	
Anexo	18
Tabla 5.1 Descripción Departamentos tipo “I” y tipo “C”	18

1 ¿POR QUÉ ESTE ESTUDIO?

En el entorno actual innovar es algo necesario no sólo dentro de los departamentos de I+D sino también fuera, fruto de la iniciativa de todos los empleados. Para que esto ocurra debemos gestionar a nuestros empleados adecuadamente.

Innovarh es un proyecto creado por destacadas empresas innovadoras que, lideradas por sus más altos ejecutivos y bajo la dirección académica de ESADE, tiene como objetivo analizar las últimas tendencias en gestión del talento y explorar las tendencias futuras en esta área. El proyecto se inició en 2009. Este informe resume los resultados de la segunda etapa del proyecto. En ella han participado activamente las siguientes empresas: Siemens, Fundación Once, Nestlé España, Puig Beauty and Fashion Group, Manpower, DKV Seguros, 3M España, Novartis, Caja Navarra (CaixaBank) y la propia ESADE Business School.

Innovar es hoy en día una obligación para cualquier empresa, sin importar el tamaño, el sector de actividad, la ubicación o el mercado de referencia. Innovar o sucumbir, ésta es la máxima -o tal vez la amenaza- que se cierne sobre todas las empresas. La innovación suele asociarse a una actividad planificada, que se lleva a cabo en los departamentos de I+D, y que depende de factores tales como los vínculos institucionales de las empresas, su posicionamiento en redes de conocimiento, sus niveles de inversión en I+D o los valores de sus directivos. Sin embargo, en el entorno actual innovar es, cada vez más, algo necesario no sólo dentro de los departamentos de I+D sino también fuera, fruto de la iniciativa de todos los empleados. Las empresas más innovadoras son aquellas que consiguen “democratizar” la innovación, de forma que empleados en distintas unidades adopten actitudes y comportamientos orientados a la innovación.

Para que esto ocurra debemos gestionar a nuestros empleados adecuadamente y es ésta la razón de ser de este informe. En este trabajo hemos identificado las prácticas en la dirección de personas que impulsan la innovación en distintas áreas de la empresa. Una visión de la innovación desde la dirección de personas es novedosa por cuanto concibe la innovación más allá de los departamentos de I+D, como una semilla que puede germinar en distintos hábitats organizativos si se cultiva como es debido. Existen, además, poquísimos estudios a nivel internacional que hayan abordado la relación entre gestión del talento e innovación con lo que el presente trabajo es pionero en su campo. Finalmente, nuestro estudio es también relevante por cuanto hace recomendaciones útiles a las empresas para fomentar la innovación sin necesidad de grandes inversiones, aunque sí con grados dosis de determinación y voluntad de cambio.

Nos planteamos y respondemos a tres preguntas claves:

PREGUNTA CLAVE #1

¿Qué conjunto de prácticas de gestión estimulan la implantación de innovaciones?

PREGUNTA CLAVE #2

¿En qué medida estas prácticas están implantadas en las empresas?

PREGUNTA CLAVE #3

¿Se segmentan (diferencian) adecuadamente las prácticas de gestión en distintas áreas de la empresa para facilitar la innovación?

El informe hace hincapié en la necesidad de gestionar organizaciones ambidextras, capaces al mismo tiempo de explotar conocimientos minimizando los errores y de explorar nuevas vías de acción sin miedo al fracaso. Para ello, se necesitan mayores dosis de flexibilidad en la gestión del talento, pero no indiscriminadamente, sino en aquellas áreas donde la innovación tiene sentido desde un punto de vista del negocio.

A continuación describimos brevemente la metodología utilizada en la elaboración de este informe. Seguimos con los resultados del estudio y las conclusiones. Finalmente, señalamos los desafíos que esperan a aquellas empresas que quieran implantar prácticas de gestión del talento más innovadoras.

2 METODOLOGÍA

Las empresas deben encontrar un equilibrio entre sacar el máximo provecho de lo que ya saben hacer bien, y explorar lo nuevo para evitar morir de éxito.

Aunque la innovación tiene efectos positivos, también entraña riesgos. Por lo tanto, las empresas deben encontrar un equilibrio entre sacar el máximo provecho de lo que ya saben hacer bien, y explorar lo nuevo para evitar morir de éxito. La metodología del presente estudio parte de esta idea y distingue dos tipos de áreas en las empresas:

Áreas “Tipo I”

Áreas innovadoras que contribuyen al éxito de la empresa buscando nuevas ideas o formas de hacer las cosas.

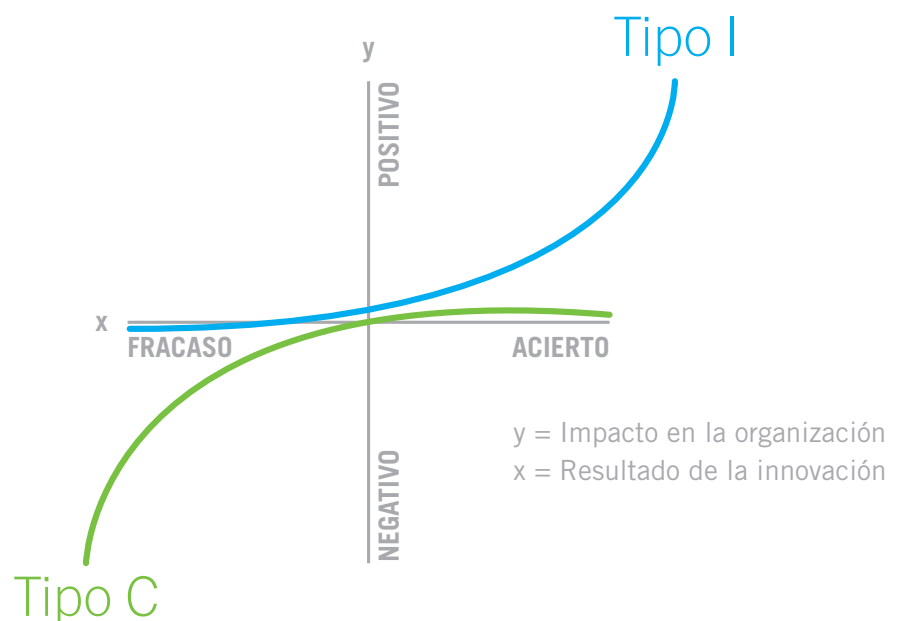
Áreas “Tipo C”

Áreas de conservación/control, cuya misión principal es aprovechar al máximo lo que la empresa sabe hacer especialmente bien.

Mientras que en el primer tipo de áreas las prácticas implantadas deben fomentar la flexibilidad y evitar penalizar en exceso los errores, en el segundo deben adoptarse prácticas que garanticen la estabilidad y la explotación eficiente de lo ya conocido.

Los autores de este estudio se reunieron con los directores de recursos humanos de varias empresas con el objetivo de identificar estos dos tipos de áreas organizativas en cada una de ellas (ver detalles en el anexo). A continuación, se determinó con la ayuda de los directores de recursos humanos y los propios directores de línea, el rendimiento relativo de cada una de estas áreas en distintas dimensiones, incluyendo el grado de implantación de innovaciones.

Posteriormente se remitió un cuestionario on-line a los directores de línea de cada una de las áreas identificadas donde se les preguntaba por las prácticas de gestión del talento en uso dentro de su área. El cuestionario se dividía en tres secciones: atracción y retención, desarrollo, y motivación del talento. Cada sección incluía un conjunto de prácticas de gestión. El director de línea debía valorar el nivel de implantación (en una escala del 1 –baja implantación- al 7 –alta implantación-) de las distintas prácticas en su área. Los resultados de este cuestionario son la base del presente estudio.



3 RESULTADOS

A continuación presentamos los resultados de nuestro estudio. Los dividimos en los siguientes apartados:

3.1 ¿Qué impulsa la innovación?

→ Describimos las prácticas de gestión del talento que de forma lógica van a mejorar la capacidad de las empresas para introducir innovaciones.

3.2 ¿Qué hacen las empresas? ¿Cómo están gestionando su talento?

→ Describimos las prácticas de gestión del talento que están siendo implantadas en las empresas encuestadas, y las comparamos con las citadas en el apartado anterior.

3.3 ¿Por dónde empezar?

→ De acuerdo con los datos recogidos en nuestra encuesta, señalamos aquí las cinco prácticas prioritarias para fomentar la innovación en áreas innovadoras

3 RESULTADOS

Existen unas preguntas clave en materia de gestión del talento.

La respuesta adecuada a esas preguntas no es estándar. Debería ser distinta según que lo que queramos sea explorar nuevas ideas o explotar lo que ya sabemos.

3.1. ¿QUÉ IMPULSA LA INNOVACIÓN?

En cualquier área de gestión del talento (atracción y retención, desarrollo, o motivación) las empresas se enfrentan siempre a decisiones estratégicas. Por ejemplo, ¿es conveniente una selección más costosa y estructurada o una selección más informal, barata y rápida? ¿En base a qué criterios debemos evaluar el desempeño? ¿Cuál debe ser el ámbito de decisión de un director de línea? La respuesta a éstas y muchas otras preguntas de gestión del talento son distintas según cuál sea la estrategia empresarial y los objetivos que se persiguen. No podemos, por lo tanto, gestionar igual el talento en áreas innovadoras, donde debemos ser más flexibles, que en áreas de control. En la siguiente tabla 3.1.1. detallamos aquellas prácticas de gestión del talento que lógicamente están destinadas a fomentar la innovación. Éstas prácticas deberían ser las más extendidas en áreas innovadoras de la empresa.

PREGUNTAS CLAVE: ATRACCIÓN Y RETENCIÓN

- ¿Qué fuentes de reclutamiento vamos a usar?
- ¿Cuáles son los criterios de selección?
- ¿Cuál es el grado de rotación interna y externa?

PREGUNTAS CLAVE: DESARROLLO

- ¿En base a qué criterios se evalúa el desempeño? ¿Con qué consecuencias?
- ¿Cómo es la carrera profesional en estos puestos?
- ¿Quién promociona en estos puestos y por qué?

PREGUNTAS CLAVE: MOTIVACIÓN

- ¿Cuál es el grado de autonomía de los empleados?
- ¿Qué incentivos existen y de qué tipo?
- ¿Qué grado de disparidad salarial es el más adecuado?

■ TABLA 3.1.1 INCENTIVANDO LA INNOVACIÓN

ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO	PRÁCTICA ASOCIADA A LA INNOVACIÓN	RAZÓN
Atracción y Retención	Reclutar externamente	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de perfiles más diversos, que puedan aportar nuevas ideas y actitudes a la organización
	Emplear varias fuentes de reclutamiento	
	Arriesgarse en la contratación	<ul style="list-style-type: none"> • La capacidad de innovación de los candidatos es difícil de prever ex ante, por lo que deben tomarse mayores riesgos a la hora de contratar
	Reducir el énfasis en el ajuste a la cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Un excesivo celo en el ajuste a la cultura empresarial fomenta la homogeneidad • La creatividad individual está reñida a menudo con el ajuste al grupo
	Retener en función del rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Un nivel de retención excesivo impide la entrada de nuevo talento y fomenta la endogamia • Perseguir un nivel de retención excesivo obliga a tomar menos riesgos en la selección
Desarrollo	No limitarse a una evaluación del rendimiento basada en criterios cuantificables	<ul style="list-style-type: none"> • Un excesivo celo en resultados cuantificables fomenta actitudes conservadoras • Por su carácter incierto, la innovación es difícil de cuantificar
	No hacer de la conformidad la norma dominante en la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Un excesivo énfasis en el cumplimiento de las normas disminuye la creatividad
	Implantar sistemas formales de ayuda al desempeño (e.j. “on-the-job training”, coaching)	<ul style="list-style-type: none"> • Innovar exige el desarrollo de determinadas habilidades
	Instituir vías no burocráticas de promoción	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de oportunidades de promoción vinculadas a los resultados desincentiva el esfuerzo adicional que exige la innovación
Motivación	Proporcionar autonomía en el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • La innovación requiere de flexibilidad • Una excesiva formalización de las tareas desincentiva la creatividad
	Incentivar la aportación de nuevas ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados serán más propensos a aportar nuevas ideas si éstas se recompensan de forma monetaria
	Recompensar de manera no monetaria la aportación de nuevas ideas	<ul style="list-style-type: none"> • El reconocimiento simbólico aumenta la motivación intrínseca
	Evitar la compresión salarial excesiva Recompensar el rendimiento más que la antigüedad	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene viva la motivación para innovar • Facilita la retención de los mejores
	Dar autonomía a los directores de línea para la gestión del talento	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican políticas de recursos humanos <i>ad hoc</i> para cada contexto

3 RESULTADOS

¿Existen diferencias en la forma de gestionar el talento entre las áreas de tipo I y las de tipo C?

3.2. ¿QUÉ HACEN LAS EMPRESAS? ¿CÓMO ESTÁN GESTIONANDO SU TALENTO?

Con independencia de cuál sea el conjunto de prácticas que fomentan la innovación, debemos preguntarnos por el uso real que las empresas hacen de dichas prácticas.

En la tabla 3.2.1. señalamos la media de uso o implantación (en una escala del 1 –menor uso- al 7 –mayor uso-) de distintas prácticas de gestión relacionadas con la atracción y retención, desarrollo, y motivación del talento. La media de uso aparece detallada tanto para áreas de tipo I como para áreas de tipo C. A título de ejemplo, podemos observar cómo las empresas suelen reclutar en preferencia internamente. En áreas de tipo I el nivel de implantación del reclutamiento interno es de 4,67 sobre 7, mientras que en áreas de tipo C es de 5,42.

■ **TABLA 3.2.1 PRÁCTICAS DE RRHH USADAS EN ÁREAS TIPO I Y TIPO C**

ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO	PRÁCTICA	MEDIA (ESCALA DE 1 A 7)
Atracción y Retención	Reclutamiento interno	4,67 5,42
	Uso de pocas o una única fuente de reclutamiento*	3,90 4,78
	Arriesgarse en la contratación	5,66 5,57
	Énfasis en el ajuste a la cultura empresarial en la selección	5,17 5,30
	Retención con independencia del rendimiento	5,24 5,26
Desarrollo	Evaluación del rendimiento únicamente basada en criterios cuantificables	5,10 5,25
	Evaluación del rendimiento basada en la conformidad con procedimientos y estándares	4,83 4,92
	Existen sistemas formales para ayudar a mejorar el desempeño	5,10 4,79
	Promoción rápida asociada al rendimiento	3,87 4,17
Motivación	Autonomía en el puesto de trabajo	5,20 4,83
	Tolerancia al error/fracaso	3,80 4,09
	Existen incentivos para recompensar las nuevas ideas	3,43 3,71
	Disparidad salarial ligada al desempeño	3,75 3,67
	Compensación ligada a antigüedad	4,17 4,52
	Reconocimiento no monetario a la aportación de nuevas ideas	3,83 3,38
	Los directores de línea tienen autonomía para fijar las condiciones laborales de sus empleados	3,90 3,83

■ **Área Tipo I** ■ **Área Tipo C**

t-test con muestras independientes

*Diferencia estadísticamente significativa $p < .05$














3 RESULTADOS

Un modelo uniforme de gestión tiene sus ventajas, pero puede desincentivar la innovación

De la lectura de la tabla 3.2.1. podemos concluir que las empresas no segmentan sus políticas de gestión del talento según se trate de áreas de tipo I o de áreas de tipo C. A pesar de que hay pequeñas variaciones en las medias de uso según el tipo de área, estas diferencias no son estadísticamente significativas. De las dieciséis prácticas contrastadas, tan sólo existen diferencias en el uso de fuentes de reclutamiento (siendo las áreas innovadoras aquellas que usan un mayor número de fuentes). Se adopta pues, por lo general, un modelo uniforme de gestión. Esto tiene sus ventajas (por ejemplo, fomenta la equidad interna y el sentido de pertenencia), pero también, como veremos, puede desincentivar la innovación y la toma de riesgos en aquellas áreas donde es más necesario hacerlo.

La siguiente tabla 3.2.2. divide las prácticas de gestión según su grado de uso y detalla la relación (positiva o negativa) de cada una de las prácticas citadas con la innovación.

■ **TABLA 3.2.2** PRÁCTICAS DE RRHH EN USO Y RELACIÓN CON LA IMPLANTACIÓN DE INNOVACIONES

GRADO DE USO DE LAS PRÁCTICAS POR PARTE DE LAS EMPRESAS	PRÁCTICAS DE RRHH	RELACIÓN CON LA IMPLANTACIÓN DE INNOVACIONES
Muy usadas (≥ 6)	Reclutamiento interno	
	Retención con independencia del rendimiento	
Bastante usadas (5–6)	Uso de pocas o una única fuente de reclutamiento	
	Énfasis en el ajuste a la cultura empresarial en la selección	
	Evaluación del rendimiento únicamente basada en criterios cuantificables	
	Evaluación del rendimiento basada en la conformidad con procedimientos y estándares	
	Autonomía en el puesto de trabajo	
	Existen sistemas formales para ayudar a mejorar el desempeño	
Menos usadas (≤ 4)	Arriesgarse en la contratación	
	Promoción rápida asociada al rendimiento	
	Existen incentivos para recompensar las nuevas ideas	
	Disparidad salarial ligada al desempeño	
	Los directores de línea tienen autonomía para fijar las condiciones laborales de sus empleados	

3 RESULTADOS

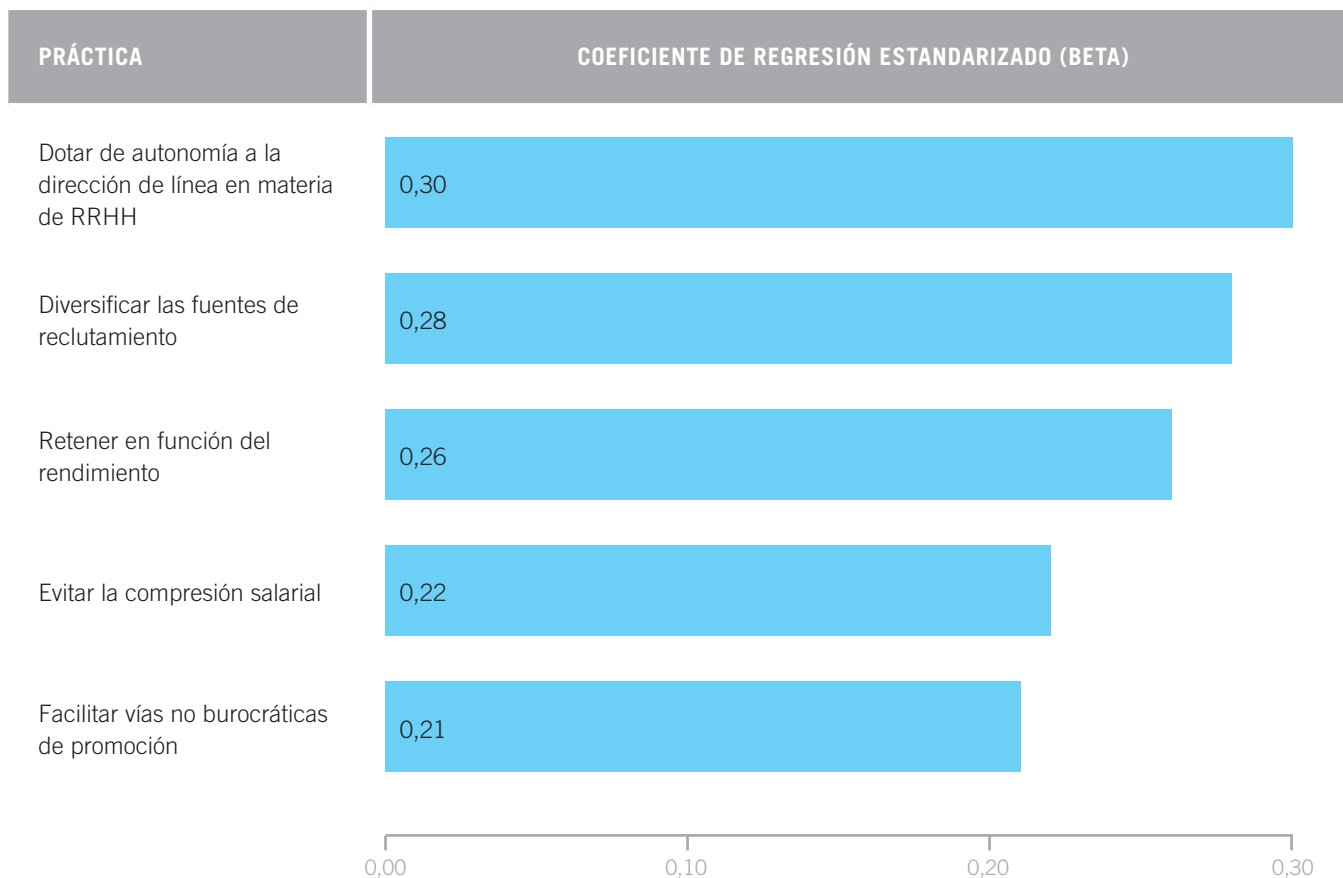
Las empresas hacen un uso intensivo o muy intensivo de prácticas que si bien son ideales para entornos de estabilidad, lo son menos para entornos muy cambiantes donde se requiere una mayor flexibilidad y capacidad para innovar y ser creativos

Podemos concluir que, por lo general y con algunas excepciones (por ejemplo, en la autonomía en el puesto de trabajo o la existencia de sistemas formales de ayuda al desempeño), las empresas hacen un uso intensivo o muy intensivo de prácticas que si bien son ideales para entornos de estabilidad, lo son menos para entornos muy cambiantes donde se requiere una mayor flexibilidad y capacidad para innovar y ser creativos. Por citar algunos ejemplos, en la atracción de talento, se tiende a reclutar internamente a partir de una o pocas fuentes y a poner énfasis en el ajuste del empleado a la cultura de la empresa. Además, no se suele arriesgar en la contratación. En el ámbito de desarrollo, las empresas suelen limitar la evaluación del rendimiento al cumplimiento de objetivos cuantificables, olvidando otros aspectos como las actitudes que también son fundamentales para la innovación. La promoción suele estar ligada a criterios burocráticos no necesariamente alineados con el desempeño. Finalmente, en el área de motivación, se hace un uso relativamente menor de incentivos y recompensas no monetarias asociadas a la aportación de nuevas ideas y no existe demasiada disparidad salarial en base al desempeño.

3.3. ¿POR DÓNDE EMPEZAR? PRIORIZANDO ESFUERZOS

Los datos obtenidos a través de la encuesta permiten señalar cuáles son las prácticas de gestión más relevantes, por orden de importancia, para impulsar la innovación en áreas de tipo I. El gráfico adjunto muestra los resultados de un análisis de regresión tomando la introducción de innovaciones como variable dependiente y el conjunto de prácticas de gestión incluidas en la encuesta como variables independientes. Las cinco prácticas con mayor impacto en la introducción de innovaciones son por orden de importancia las que se detallan a continuación:

■ **TABLA 3.3.1** LAS INICIATIVAS MÁS INFLUYENTES PARA INNOVAR



Datos técnicos: Regresión múltiple. Variable dependiente: Implantación de innovaciones valorada por Dtor. RRHH. Método pairwise. R cuadrado corregida = .51%

Un mayor uso de estas prácticas en las áreas de tipo I impulsaría con más fuerza la innovación. La necesidad de segmentar mejor a los empleados de distintas unidades es así evidente.

4 CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

Es necesario que las empresas aprendan a ser ambidextras, diferenciando desde la cúspide jerárquica qué áreas deben gestionarse de forma más flexible.

Del presente estudio se derivan dos conclusiones fundamentales:

Primera Conclusión: Se deben segmentar las prácticas de gestión del talento según vayan destinadas a áreas de tipo I o de tipo C dentro de la empresa

- Si bien la innovación es positiva, también requiere grandes dosis de flexibilidad. La clave radica en determinar dónde conviene ser más flexibles y dónde no.
- En aquellas áreas que se han definido como de “tipo I” las prácticas deben promover comportamientos más arriesgados en la fuerza de trabajo, pero, al mismo tiempo, ser más benevolentes ante el fracaso. Asimismo, deben remunerar el éxito sin miedo a generar una cierta disparidad entre empleados. En cambio, en las áreas de “tipo C” resultan apropiadas prácticas más respetuosas con contextos de estabilidad.

Segunda Conclusión: En las áreas de tipo I, las empresas encuestadas obtendrían mejores resultados si implantaran prácticas de gestión más flexibles

- En concreto, existen cinco prácticas que tienen un mayor impacto sobre la implantación de innovaciones. Estas prácticas son por orden de importancia: (1) dotar de autonomía a la dirección de línea, (2) diversificar las fuentes de reclutamiento, (3) retener en función del rendimiento, (4) evitar la compresión salarial, y (5) facilitar vías no burocráticas de promoción.

Más difícil que diseñar las políticas de gestión que impulsen la innovación es ser capaz de implementarlas.

En resumen, las empresas tienden a estandarizar sus prácticas de gestión cogiendo como referencia un modelo ideal para entornos de estabilidad, donde se busca con muy buen criterio fomentar la lealtad, el compromiso, las relaciones a medio y largo plazo con los empleados, etc. Todo ello es sin duda importante, pero para conseguir fomentar la innovación las empresas españolas necesitan también mayores dosis de diferenciación interna y flexibilidad. En caso contrario, las áreas de tipo I podrían verse perjudicadas.




Poner el acento en crear culturas organizativas homogéneas y en evitar los errores puede afectar negativamente la principal fuente de supervivencia en el largo plazo de las empresas, que no es otra que su capacidad de innovar. Por lo tanto, es necesario que las empresas aprendan a ser ambidextras y que lo sean, de forma planificada y reflexionada, diferenciando desde la cúspide jerárquica qué áreas deben gestionarse de forma más flexible y cuáles deben continuar con los modelos de gestión en uso hasta la fecha.



Sin duda, conseguir una organización ambidextra, capaz de explotar y explorar conocimiento al mismo tiempo, no es fácil. Existen barreras al cambio y a la diferenciación, como pueden ser el marco legal, las relaciones laborales, la importancia de la equidad interna, la complejidad derivada de coordinar a los empleados de áreas de distinto signo, o la dificultad por parte de algunos empleados de áreas de tipo I de ser capaces de lidiar con mayores grados de incertidumbre.

Por eso, mucho más difícil que diseñar las políticas de gestión que impulsen la innovación es ser capaz de implementarlas y vencer las resistencias al cambio. Para ello las recetas de gestión del cambio más tradicionales (crear urgencia para el cambio, tener una visión clara, buscar coaliciones, comunicar repetidamente, difundir los resultados positivos de las pruebas piloto, no ceder ante el obstruccionismo, etc.) siguen estando vigentes.

5 ANEXO

■ TABLA 5.1 DESCRIPCIÓN DEPARTAMENTOS TIPO "I" Y TIPO "C"

EMPRESA	NOMBRE DEPARTAMENTO O UNIDAD	TIPO DE ÁREA
	Actuarial	Tipo I
	Comunicación	
	Desarrollo Estratégico	
	I+D	
	Vida	Tipo C
	Salud	
	Subsidio/Accidentes	
	Hogar	
	Decesos	
	Marketing Culinarios	Tipo I
	Producción Culinarios	
	Relaciones Consumidor y medios	
	Marketing Cafés	
	LEAN Operations	
	Servicio Atención Grandes Clientes	Tipo C
	Gestión de Calidad	
	Compras	
	Logística	
	Relaciones industriales	
	Marketing Excellence	Tipo I
	Strategy & Business Development	
	R&D	
	Financiera-Controllers	Tipo C
	Fabricación	
	Administración – Oficinas	

EMPRESA	NOMBRE DEPARTAMENTO O UNIDAD	TIPO DE ÁREA
SIEMENS	Industry/ Fábrica Cornellá	Tipo I
	Healthcare/R&D	
	Industry/CS	
	Infrastructures & Cities/SG R&D	
	Energy/Strategy	
	Healthcare/Customer Services	Tipo C
	Energy/Ejecución de Proyectos	
	Recursos Humanos/Gestión de Personal	
	Business Development/Calidad	
 PUIG	In-store	Tipo I
	LMC	
	CREO	
	Prestige Designers/Carolina Herrera	
	Beauty Fragrances & Cosmetics	
	Selective Commercial Spain	Tipo C
	IT	
	RRHH Iberia	
	Mass Commercial Spain	
	Planta Besós	
 ESADE Universidad Ramon Llull	Servicios Académicos	Tipo I
	Custom Programmes (Executive Education)	
	Comunicación y Marca	
	MBA	
	Unidad de Carreras Profesionales de la Business School	
	Admisiones/Business School	
	Servicio de Relaciones Corporativas	
	Marketing Corporativo	Tipo C
	Unioffice Sant Cugat	
	Compras y Servicios Generales	
	Servicio de Gestión Económico-Financiera	
	Executive Language Center	
	Secretaría Académica	
Relaciones Internacionales		

Campus Barcelona - Pedralbes

Av. de Pedralbes, 60-62
08034 Barcelona (España)
Tel.: +34 932 806 162
Fax: +34 932 048 105

Campus Barcelona - Sant Cugat

Av. de la Torreblanca, 59
08172 Sant Cugat del Vallès
Barcelona (España)
Tel.: +34 932 806 162
Fax: +34 932 048 105

Campus Madrid

C. de Mateo Inurria, 25-27
28036 Madrid (España)
Tel.: +34 913 597 714
Fax: +34 917 030 062

Campus Buenos Aires

Av. del Libertador, 17175
Becar-San Isidro (B1643CRD)
Buenos Aires (Argentina)
Tel.: +541 147 471 307

Munich Global Center

www.esade.edu/munich

São Paulo Global Center

www.esade.edu/saopaulo

www.esade.edu

Innovarh es un proyecto creado por destacadas empresas innovadoras que, lideradas por sus más altos ejecutivos y bajo la dirección académica de ESADE, tiene como objetivo analizar las últimas tendencias en gestión del talento y explorar las tendencias futuras en esta área. Las empresas que han participado activamente en este proyecto común desde el año 2009 compartiendo experiencias y buscando soluciones a los retos que plantea la innovación en gestión son:



PIONEROS EN BANCA CÍVICA



Fundación ONCE

