

## Presentació



Charlie Brewer / Flickr

*“No té sentit contractar persones intel·ligents i després dir-los el que han de fer.*

*Nosaltres contractem persones intel·ligents perquè ens diguin què hem de fer”.*

Steve Jobs, president d'Apple

Vivim en un món cada cop més complex, competitiu i incert. Els canvis, sovint dràstics, se succeeixen a velocitats exponencials. Sabies que per a arribar a 50 milions d'usuaris la ràdio va necessitar 38 anys, la televisió 13, Internet 4, l'iPod 3 i Facebook 2? Sabies que el nombre de trucades internacionals al dia el 2001 era igual a totes les realitzades al món durant l'any 1981? O sabies que l'ordinador del teu telèfon mòbil és 1.000.000 de vegades més barat, 1.000 vegades més potent i unes 100.000 vegades més petit que l'ordinador del *Massachusetts Institute of Technology* al 1965? Aquest ritme de canvis profunds en la tecnologia, els negocis i la societat no té cap aire de frenar, sinó que tot indica que s'està accelerant. Què poden fer les organitzacions actuals per a navegar amb èxit per un riu d'aigües braves com és l'entorn que vivim i ens tocarà viure?

En un entorn tan turbulent, la demostració de comportaments de lideratge per part de totes les persones que integren l'organització, des del recepcionista fins a la directora general, és una qüestió de supervivència. No, no exagero. Seguint amb l'analogia del riu d'aigües braves, per a baixar rius de classe III i superiors (l'escala va augmentant en funció de la turbulència del riu) el monitor de l'embarcació ja necessita fer un curs de lideratge d'equips i la resta de tripulants ja no poden ser simples principiants. A més turbulència, més necessitat de lideratge a tots els nivells. Perquè, quin sentit té que la directora general estableixi una visió estratègica guanyadora, si el recepcionista no és amable amb els clients i proveïdors? O a l'inrevés, quin sentit té que un treballador faci sobreesforços per a servir els clients, si l'organització va en la direcció equivocada? L'autor i conferenciant Robin Sharma ens ho diu ben clar: 'I amb tots aquests canvis cataclísmics a la nostra societat ara mateix, el lideratge ha esdevingut la competència més important per a tenir èxit en els negocis'.

Tot i la importància del lideratge a les organitzacions actuals, és molt estrany, sinó impossible, trobar aquest tipus de formació en els plans educatius reglats. Com moltes d'altres coses, sembla que el lideratge hagi de venir incorporat en el nostre codi genètic. De fet, encara moltes persones creuen que els líders neixen i, és clar, ja no presten més atenció a aquest tema. Si bé hi ha un component innat, qualsevol persona pot millorar significativament la seva competència de lideratge si n'és conscient i s'entrena. L'autor Noel Tichy proporciona una analogia amb els atletes que és molt entenedora. Tots podem millorar la nostra competència

per a córrer, ara bé, tenim tots fusta olímpica? Molt probablement no. En la competència de lideratge passa exactament el mateix, tots podem millorar-la, la diferència està en el límit al que cadascun de nosaltres podem arribar. Aquest curs de 'Lideratge Transformacional' està dissenyat per a donar resposta a aquesta mancança formativa i perquè exploris fins on pots arribar, des del nivell mínim inexcusable que representa el mòdul de l' 'Autolideratge', passant pel 'Lideratge d'Equips' i acabant amb el 'Lideratge Organitzacional'.

Els tres mòduls que constitueixen el curs es basen en l'estudi detallat dels corresponents comportaments de lideratge amb més potencial d'influència en l'àmbit individual i social. Si bé els coneixements i les habilitats són necessaris en qualsevol lloc de treball - jo no em deixaria operar per una persona que no tingués el títol de cirurgià - són els comportaments els que realment marquen la diferència. Un estudi fet a la cadena de establiments de productes electrònics *Best Buy* als Estats Units d'Amèrica i Canadà (una mena de *Media Markt* amb més de 1.300 punts de venda) és molt aclaridor. Es van passar enquestes per a mesurar el grau de satisfacció i motivació del personal a tots els establiments de la cadena. El 25% d'establiments que van assolir els millors resultats aconseguien de mitjana un 14% més de beneficis sobre l'objectiu fixat. En canvi, el 25% d'establiments que van obtenir els pitjors resultats presentaven uns beneficis un 30% de mitjana per sota de l'objectiu fixat. A més, en aquest segon grup d'establiments la rotació del personal era molt més gran: 1.000 treballadors més que en el primer grup van abandonar l'empresa, implicant un cost de 25 milions de dòlars per a reemplaçar-los. Els establiments són idèntics, el sistema de gestió és exactament el mateix, els encarregats i directius han passat pels mateixos cursos de formació. Què és el que canvia? Únicament els comportaments de lideratge demostrats o no pels encarregats i directius dels diferents establiments.

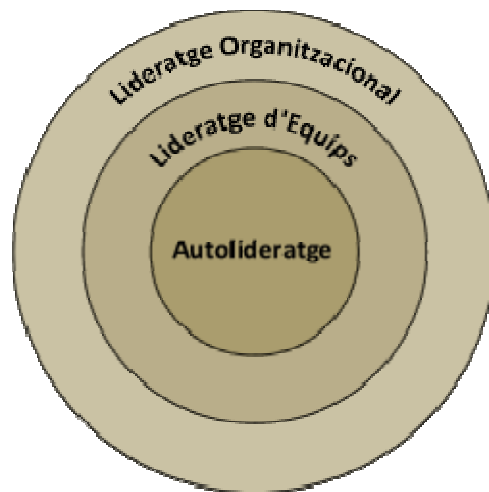
La inversió en el desenvolupament de la teva competència de lideratge és, sense cap mena de dubte, una de les millors inversions que pots fer. Com revela el novel·lista Neale Donald Walsch: 'La vida comença al final de la teva zona de confort'.

## Missió

El curs de 'Lideratge Transformacional' s'adreça a aquelles persones que vulguin millorar la seva competència i capacitat de lideratge per alguna o algunes de les consideracions següents:

1. Vulguin millorar el lideratge que exerceixen sobre elles mateixes (mòdul d'**Autolideratge**). De fet, si hom vol liderar algun dia d'altres persones, primer necessita liderar-se a sí mateix de forma efectiva. És el nivell mínim de lideratge que cal que totes les persones d'una organització demostrin perquè aquesta pugui fer realitat el concepte d'apoderament (*empowerment*).
2. Dirigeixen una unitat organitzativa (departament, secció, etc.), un equip de projecte, una classe d'estudiants, un equip esportiu, etc.; en definitiva, persones que tenen al seu càrrec a d'altres persones (mòdul de **Lideratge d'Equips**).
3. Dirigeixen una organització (una empresa, una institució, una escola, etc.) i són responsables de què l'organització tingui bona salut el dia de demà (mòdul de **Lideratge i Canvi Organitzacional**).

Els tres nivells de desenvolupament del lideratge es representen en la figura següent:



Indicant que l'ordre lògic de desenvolupament de la competència de lideratge va des de la part central (Autolideratge) a la part més extrema (Lideratge Organitzacional).

Objectius:

En finalitzar cadascun dels tres mòduls, nivells de desenvolupament del lideratge, els estudiants estaran capacitats per a:

1. Identificar i explicar una sèrie de quaranta comportaments altament efectius de lideratge (aquells que siguin rellevants per a cada nivell de desenvolupament) els quals constitueixen el Diccionari de Competències 'Alabart'© (DCA) ([http://campusmba.oasi.org/liderazgo\\_transformacional/docs/el\\_diccionari\\_de\\_comp\\_etencies\\_alabart.pdf](http://campusmba.oasi.org/liderazgo_transformacional/docs/el_diccionari_de_comp_etencies_alabart.pdf)).
2. Avaluar la seva competència respecte al nivell corresponent del DCA i crear un Pla de Desenvolupament Personal.

## Programa

### 1. Fonaments del Lideratge (8 hores lectives - 0,5 ECTS - Obligatòria)

Professors: Joan R. Alabart, Alfred Arias, Hans-Jörg Witt

*Els líders, neixen o es fan?, marquen realment la diferència?, què fan realment?, han de ser persones populars?, etc. Abans d'endinsar-nos en l'estudi i la pràctica del lideratge, convé plantejar-nos algunes preguntes bàsiques i establir una comprensió comuna sobre què és i què no és el lideratge.*

#### Programa

1. El món que ens toca viure
2. Què fan els líders? És el mateix liderar que gestionar?
3. Els líders, neixen o es fan?
4. El lideratge, és cosa de tots?
5. Els líders, marquen realment la diferència?
6. Quins comportaments de lideratge són altament efectius?
7. El Diccionari de Competències 'Alabart' ©

### 2. Autolideratge (48 hores lectives - 6 ECTS - Optativa)

Professors: Joan R. Alabart, Jordi Mauri

*És de sentit comú, si volem liderar als demés, primer hem d'aprendre a liderar-nos nosaltres mateixos de forma efectiva. L'enfoc de l'autolideratge utilitza una combinació de tècniques per a ajudar-nos a establir i assolir les nostres fites d'una forma gratificant. L'enfoc inclou el desenvolupament d'una major comprensió del nostre propi pensament i dels nostres comportaments i, al mateix temps, la cerca d'informació i retroalimentació de l'entorn per augmentar la nostra eficàcia personal.*

#### Programa

El curs s'estructura en dues parts clarament diferenciades, però alhora complementàries:

**Part I: Nivell 1 de les vuit competències del Diccionari de Competències 'Alabart'**  
per Joan R. Alabart

1. El lideratge és cosa de tots a les organitzacions actuals: autolideratge
2. Integritat: íntegre
3. Orientació al client: servidor
4. Orientació als resultats: actúa
5. Treball en equip: cooperador
6. Comunicació interpersonal: comprèn i es fa comprendre
7. Impuls per l'excel·lència: kaizen
8. Resposta al canvi: versàtil
9. Compromís amb l'aprenentatge: aprenent proactiu
10. Avaluació respecte al primer nivell del Diccionari de Competències 'Alabart'
11. Elaboració del Pla de Desenvolupament Personal

**Part II: Relació amb tu mateix i amb l'entorn més proper**  
per Jordi Mauri.

- Actituds davant la vida, valors i creences personals.
- Habilitats de comunicació amb un mateix i els altres.
- Gestió de l'estrès: opcions i alternatives o defenses compulsives.
- Alimentació per a un cervell en ple rendiment.
- Exercici energètic: més enllà de l'activitat física.
- Tècniques de relaxació, introspecció i meditació.

1. L'estrès, com ens afecta. Estrès necessari i distrès que ens porta al estgotament. Fases de l'estrès i com identificar-lo.

2. Aspectes a tenir en compte per a viure amb harmonia.

- a) Objectius clars.
- b) Relaxació.
- c) Exercici.
- d) Comunicació, relacions.
- e) Alimentació.

(aprofundirem els aspectes que no s'han presentat en altres mòduls.)

3. Com gestionar l'estrès segons la nostra tipologia. Identificar per on començar a fer canvis. (2n dia)

4. Experiència del mandala personal per integrar les nostres parts. (cos físic, emocional, mental, espiritual, relacions i entorn) (3r dia)

5. Tècniques per l'equilibri personal.

- a) Postures per recuperar l'equilibri.
- b) Marxa creuada per integració cerebral. I Ancoratge de Cook
- c) Reconeixement d'estats emocionals. F/Oc. <sup>+ escolta activa</sup>.
- d) Respiració per a calmar la ment: Respiració completa. Nadi Sodana. Ujayi. Viloma inspiració.
- e) Relaxació.
- f) Visualització. Somriure interior.

6. Introducció a la meditació i pràctica en els 4 dies . Viure el teu ser de pau i alegria.

NOTA: Cal portar roba còmoda, mitjons i dues mantes de llit de 80cm per a la part d'exercicis, respiració i de relaxació.

### 3. **Lideratge d'Equips** (36 hores lectives - 4,5 ECTS - Optativa)

Professors: Alfred Arias, Joan R. Alabart

*Les estructures organitzatives planes, basades en equips i en tecnologia que facilita la comunicació a través de l'espai i el temps, proporcionen a les organitzacions una capacitat de resposta més ràpida per a adaptar-se als canvis constants i vertiginosos que ens toca i tocarà viure. Conseqüentment, el lideratge d'equips ha esdevingut una competència i capacitat clau a les organitzacions actuals.*

#### **Programa**

##### **Nivell 2 de les vuit competències del Diccionari de Competències 'Alabart'©**

per Joan R. Alabart i Alfred Arias

1. La importància dels equips a les organitzacions actuals
2. Integritat: confrontació compassiva
3. Orientació al client: afegix valor per al client
4. Orientació als resultats: làser
5. Treball en equip: constructor d'equips
6. Comunicació interpersonal: persuasiu
7. Impuls per l'excel·lència: fomenta la millora continua
8. Resposta al canvi: catalitzador del canvi
9. Compromís amb l'aprenentatge: entrenador
10. Avaluació respecte al segon nivell del Diccionari de Competències 'Alabart'©
11. Elaboració del Pla de Desenvolupament Personal

### 4. **Lideratge i Canvi Organitzacional** (16 hores lectives - 1 ECTS - Optativa)

Professor: Hans-Jörg Witt (curs impartit en anglès)

*El món està canviant i ho fa a un ritme mai abans vist. Vegem-ne alguns exemples:*

- *Per a arribar a 50 milions d'usuaris, la ràdio va tardar 38 anys, la televisió 13 anys, mentre que Internet només ha necessitat 4 anys.*
- *El número de trucades internacionals al dia l'any 2001 era igual a totes les realitzades al món l'any 1981.*
- *A Inditex, des que dissenyen una peça de roba fins que la col·loquen als prestatges de les seves botigues Zara, passen entre 10-15 dies, temps al qual renoven tota la seva col·lecció.*
- *A Sun Microsystems s'estima que el 20% del coneixement tècnic de l'empresa esdevé obsolet en un any.*

*El no fer res no és una alternativa plausible. Necessitem líders que identifiquin i impulsin els canvis necessaris a l'organització per a que aquesta tingui una bona salut al futur. Líders que creïn i comuniquin una visió clara de l'organització, que apoderin i inspirin als empleats per que puguin aconseguir grans coses, que siguin grans models a seguir, que generin confiança i que donin significat a la vida organitzativa.*

## **Programa**

### **Leadership and Organizational Change**

We live in the age of exponential speed of change characterized by a lot of paradox situations. For example, we have the highest population on the planet in human history, yet we are struggling to find the talent for the workplace of tomorrow. The speed of change, be it in society or economy, is hard to manage. The challenges for political and business leaders are unparallel and represent a tremendous task to master.

This challenge is increased by the fact that we are realizing that organizations are no longer represented in organization charts, but rather are complex living organisms with a tremendous dynamic. However, this represents a great opportunity for leaders, as they shape and impact their organizations through their interactions. Using this dynamic, leaders can significantly impact organizational performance by creating the right conditions and demonstrating the right behaviours, actions and consequences on the organization and its members.

To that end, this seminar is intended to provide leaders with a more in-depth knowledge of the challenges of tomorrow's workplace and how they prepare themselves and their organizations for future success. Topics like leading empowered teams, managing large spans of control, networking across places and cultures, and reengineering businesses will be covered. Participants will be equipped with concepts, tools, and practices to enhance their effectiveness and consequently improve organizational performance.

### **Why it is worthwhile to attend**

In this course participants will:

- Understand the dynamics of tomorrow's workplace.
- Learn personal and organizational strategies on how to cope with these challenges.
- Understand the levers of leadership to impact organizational behaviour and performance.
- Experience powerful enablers like empowered teams to enhance productivity.
- Enhance their leadership skills and subsequently drive organizational behaviour and performance.

## Metodologia

Els tres mòduls que constitueixen el curs de 'Lideratge Transformacional' es basen en els comportaments de lideratge recollits en el Diccionari de Competències 'Alabart'© (DCA), el qual està format per 8 competències:

1. Compromís amb l'aprenentatge.
2. Comunicació interpersonal.
3. Impuls per l'excel·lència.
4. Integritat.
5. Orientació al client.
6. Orientació als resultats.
7. Resposta al canvi.
8. Treball en equip.

Cada competència està definida i estructurada en tres nivells de desenvolupament, els quals es corresponen amb els tres mòduls del curs. A tall d'exemple es mostra a continuació la competència 'Integritat':

### INTEGRITAT

La capacitat d'harmonitzar honestament les paraules i els sentiments amb els pensaments i els actes, amb l'única aspiració de fer el bé als altres, sense la menor malícia ni desig d'enganyar-los, d'aprofitar-se'n, de manipular-los ni de controlar-los; i també és la capacitat de revisar constantment el desenvolupament de la tasca pròpia mentre es lluita per la congruència.

NIVELL 1 ÍNTEGRE/A	NIVELL 2 CONFRONTACIÓ COMPASIVA	NIVELL 3 RESPONSABILITAT SOCIAL
Manté les promeses i satisfà les expectatives. La integritat personal genera confiança.	Reconeix i afronta faltes d'integritat però en un context d'autèntic tacte, preocupació i calidesa cap a les persones.	S'esforça per equilibrar i satisfer les expectatives de tots els grups d'interès de l'organització.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompleix les promeses que fa als altres.</li> <li>• Expressa allò que pensa i sent, fins i tot quan pot ser que el missatge no sigui precisament ben rebut pels altres.</li> <li>• No critica (és lleial) a aquells que no estan presents.</li> <li>• Diu la veritat.</li> <li>• Assumeix la responsabilitat de les seves accions i errors, no culpa els altres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta cara immediatament i apropiadament a comportaments inadequats en els altres.</li> <li>• Admet obertament els errors i les faltes.</li> <li>• Tracta els altres de manera justa.</li> <li>• Està atent i agraeix sincerament rebre retroalimentació en relació al seu comportament cap als altres.</li> <li>• Dóna o comparteix el mèrit a qui realment li correspon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• És un model per als altres de demostració dels valors de l'organització.</li> <li>• Defensa sense transigir allò que considera que és correcte i necessari, encara que no sigui popular.</li> <li>• Treballa per al benestar de l'organització i de la comunitat en general.</li> <li>• Contesta les preguntes de bon grat i comparteix els seus pensaments, sentiments i raons fonamentals perquè els altres puguin entendre les seves posicions personals.</li> <li>• Es pot confiar en ell/ella a l'hora de mantenir informació confidencial.</li> </ul>



Es pot observar que cada nivell es troba caracteritzat per cinc descriptors de comportament. Per tant, tenim un total de quaranta descriptors de comportament per cada nivell si considerem les vuit competències. El DCA pressuposa que una persona per a estar al nivell 2 o al nivell 3 de desenvolupament ha de dominar també els nivells inferiors.



BlueRidgeKitties / Flickr

Les classes dels mòduls d'Autolideratge' i 'Lideratge d'Equips' s'organitzen partint de la base que els participants s'han llegit prèviament el material corresponent a cada sessió (vegeu per exemple els apunts del nivell 1 de la competència 'Integritat', disponible a l'adreça [http://campusmba.oasi.org/liderazgo\\_transformacional/docs/integridad\\_nivel\\_1.pdf](http://campusmba.oasi.org/liderazgo_transformacional/docs/integridad_nivel_1.pdf)) . Un cop a classe, es farà ús de presentacions orals curtes per part dels professors, discussions de clips de pel·lícules i vídeos, resolució d'exercicis i casos curts, qüestionaris i interpretació dels resultats, exercicis experiencials i presentacions orals per part dels estudiants. A més, cada estudiant serà l'objecte d'un procés de *feedback* 360 graus, rebent el corresponent Informe de *Feedback*. En finalitzar aquests dos mòduls, l'estudiant haurà de lliurar i presentar oralment (opcional) el seu Pla de Desenvolupament Personal.

Opcionalment, l'estudiant podrà escriure un diari personal on podrà registrar els incidents crítics que experimenta en la seva vida personal i professional i que estan relacionats amb la temàtica del mòdul. Si l'estudiant ho desitja, els professors podran facilitar-li la interpretació dels incidents crítics introduïts en el diari.

Pel que fal al mòdul de 'Lideratge Organitzacional', la metodologia emprada pel professor es basa en:

- Treball previ al mòdul en la forma de lectures i casos d'estudi.
- Qüestionaris previs al mòdul i retroalimentació durant el mateix.
- Seminari altament interactiu amb presentacions orals curtes per part del professor.
- Discussions en petits grups i posada en comú en el plenari.
- Treball en petits grups i posada en comú en el plenari.

Tasques per a fer després de cada mòdul a fi d'intensificar l'aprenentatge adquirit.

## Calendari i Horari

### Horari:

Dimarts i dijous, de 18 a 22 h., excepte el mòdul de 'Lideratge i Canvi Organitzacional' que es farà en dos dijous de 9 a 13.30 i de 15 a 17.30 h.

### Calendari:

DATA	MÒDUL	PROFESSOR	HORES
<b>11/01/2011</b>	Fonaments del Lideratge	Joan R. Alabart	4
13/01/2011	Fonaments del Lideratge	Joan R. Alabart	4
18/01/2011	Autolideratge	Joan R. Alabart	4
20/01/2011	Autolideratge	Joan R. Alabart	4
25/01/2011	Autolideratge	Joan R. Alabart	4
27/01/2011	Autolideratge	Joan R. Alabart	4
<b>01/02/2011</b>	Autolideratge	Jordi Mauri	4
03/02/2011	Autolideratge	Joan R. Alabart	4
08/02/2011	Autolideratge	Jordi Mauri	4
10/02/2011	Autolideratge	Joan R. Alabart	4
15/02/2011	Autolideratge	Jordi Mauri	4
17/02/2011	Autolideratge	Joan R. Alabart	4
22/02/2011	Autolideratge	Jordi Mauri	4
24/02/2011	Autolideratge	Joan R. Alabart	4
<b>01/03/2011</b>	Lideratge d'Equips	Alfred Arias	4
08/03/2011	Lideratge d'Equips	Alfred Arias	4
10/03/2011	Lideratge d'Equips	Alfred Arias	4
15/03/2011	Lideratge d'Equips	Alfred Arias	4
17/03/2011	Lideratge d'Equips	Alfred Arias	4
22/03/2011	Lideratge d'Equips	Alfred Arias	4
24/03/2011	Lideratge d'Equips	Alfred Arias	4
<b>07/04/2011</b>	Lideratge d'Equips	Alfred Arias	4
<b>05/05/2011</b>	Lideratge i Canvi Organitzacional	Hans-Jörg Witt	8
12/05/2011	Lideratge i Canvi Organitzacional	Hans-Jörg Witt	8

## Quadre Docent

### Joan Ramon Alabart Córdoba



**Joan R. Alabart Córdoba** facilita el desenvolupament de la competència de lideratge en estudiants dels programes d'Enginyeria Química i de l'MBA de la URV així com en empleats i directius de diferents organitzacions. Dirigeix el programa MBA de la URV des de 1995. Centra la seva activitat creativa i de recerca en l'àrea de Lideratge i Desenvolupament Organitzacional.

Joan Ramon és Doctor en Ciències Químiques per la Universitat de Barcelona i MBA per ESADE (Barcelona).

### Alfred Arias Barrio



**Alfred Arias Barrio** compta amb 25 anys d'experiència laboral a la indústria petroquímica. Ha treballat en dues empreses globals, assumint-ne diferents rols: enginyer de producció, enginyer de millores, director de projectes i líder de producció. Ha actuat també com a agent del canvi, *coach* i mentor en processos de reenginyeria i de canvi cultural des de 1995 i com a líder de sistemes de gestió i d'aprenentatge des de 2003. És professor i *team coach* al programa MBA de la URV.

Alfred és enginyer químic per l'Institut Químic de Sarrià (Barcelona) i enginyer industrial per la Universitat Ramon Llull (Barcelona).

### Jordi Mauri Puig



**Jordi Mauri Puig** dirigeix el 'Centre Holos: Salut Íntegra' des de 1979. És llicenciat en psicologia i psicòleg clínic. Mestre de loga des de 1980. Format en Programació Neuro Lingüística i Lideratge Emprenedor. Kinesiòleg i formador en Kinesiologia.

### Hans-Jörg Witt



**Hans-Jörg Witt** brings in 2 decades of cross-cultural consulting experience, along with 25 years of industry experience within a global petrochemical company. Hans-Jörg served in various manufacturing positions in Operations before joining Human Resources as an internal consultant. He led an internal consulting profit center as Global Director of Organizational Effectiveness, servicing more than 40 countries across the globe. Hans-Jörg has specialized in Executive Education, Organizational Effectiveness and Change Management and brings a leading expertise in this field, running his own consulting company since 2004. He also holds a position as visiting professor at the URV, teaching Organizational Effectiveness in the Chemical Engineering undergraduate program and Leadership and Change Management in the MBA program.

Being a chemical engineer by education, Hans-Jörg also holds a doctorate from the URV.

## Admissions

- Per a ser admès en el curs de 'Lideratge Transformacional':
  1. Envieu a l'adreça de correu electrònic [manolo.noguera@fundacio.urv.cat](mailto:manolo.noguera@fundacio.urv.cat) (també ho podeu fer a l'adreça de correu ordinari de sota), tot i manifestant el vostre interès en cursar el curs de 'Lideratge Transformacional' de la URV i adjuntant el vostre currículum vitae resumit (procureu indicar un telèfon i/o una adreça electrònica de contacte, així com la vostra experiència laboral detallada).
  2. Ens posarem en contacte per tal d'establir una entrevista amb el director del curs.
  3. Un cop realitzada l'entrevista, us comunicarem la decisió presa per la direcció del curs.
  4. Si sou admesos, us farem arribar la vostra carta d'admissió al curs per correu postal.
- A fi de mantenir la reserva de la vostra plaça, haureu d'avançar un 10% de l'import total de la matrícula.

### DADES DE CONTACTE

**Telèfon:**

977-55 86 02 (Manolo de Noguera, dilluns a divendres de 15.00 a 22.00 h).

**Correu electrònic:**

[manolo.noguera@fundacio.urv.cat](mailto:manolo.noguera@fundacio.urv.cat)

**Correu ordinari:**

Lideratge Transformacional (Att. Manolo de Noguera)

Fundació URV - CTTi

Av. dels Països Catalans, 18 (Campus Sescelades)

43007 TARRAGONA

## Informació General

**Crèdits:** 12 ECTS (*European Credit Transfer System*).

Un ECTS equival a 25 hores de treball; per tant, l'esforç total per a l'estudiant és de 360 hores, incloent-hi les 108 de classes presencials.

**Participants:** Màxim 25

**Dates:** 11 de gener de 2011 al 12 de maig de 2011

**Horari:** Dimarts i dijous, de 18 a 22 h., excepte el mòdul de 'Lideratge i Canvi Organitzacional' que es farà en dos dijous de 9 a 13.30 i de 15 a 17.30 h.

**Lloc:** Fundació URV - Centre de Transferència de Tecnologia i Innovació (Av. dels Països Catalans, 18, 43007 Tarragona)

### Matrícula:

<b>Autolideratge</b> .....	840 €	<b>Codi:</b> CALIE/11/2011/1
<b>Lideratge d'Equips</b> .....	660 €	<b>Codi:</b> CLIEE/11/2011/1
<b>Lideratge i Canvi Organitzacional</b> .....	650 €	<b>Codi:</b> CLICOE/11/2011/1

En cas de matricular-se als tres cursos: **Codi:** CLITE/A1/2011/1

### Descomptes:

Exalumnes MBA - 20% de descompte (cap altre descompte addicional).

Estudiants que facin 2 cursos - 10% de descompte.

Estudiants que facin 3 cursos - 15% de descompte.

### Preinscripció:

S'anunciarà oportunament

### Informació i matrícula:

Fundació URV - Centre de Transferència de Tecnologia i Innovació  
Av. dels Països Catalans, 18  
43007 Tarragona



Localització a [http://mbaurv.oasi.org/bd/acces\\_ctti.pdf](http://mbaurv.oasi.org/bd/acces_ctti.pdf)

De 9 a 14 hores: Susana Paxton (Telèfon: 977 32 74 12)

De 15 a 22 hores: Manolo de Noguera

(Telèfon: 977 55 86 02 | Fax: 977 55 82 05 | a/e: manolo.noguera@fundacio.urv.cat)

## **Dates Límit**

La data límit per a fer la matrícula és el dia **17 desembre de 2010**.

## **Sessions Informatives**

Les properes sessions informatives sobre el curs de 'Lideratge Transformacional' són les següents:

### **Dimarts, 14 de setembre de 2010 - 19 hores**

Fundació URV - CTTi (Sala d'actes)  
Av. dels Països Catalans, 18 - 43007 Tarragona

### **Dimarts, 5 d'octubre de 2010 - 19 hores**

Fundació URV - CTTi (Sala d'actes)  
Av. dels Països Catalans, 18 - 43007 Tarragona

### **Dijous, 28 d'octubre de 2010- 19 hores**

Fundació URV - CTTi (Sala d'actes)  
Av. dels Països Catalans, 18 - 43007 Tarragona

### **Dijous, 18 de novembre de 2010 - 19 hores**

Fundació URV - CTTi (Sala d'actes)  
Av. dels Països Catalans, 18 - 43007 Tarragona

### **Dijous, 2 de desembre de 2010 - 19 hores**

Fundació URV - CTTi (Sala d'actes)  
Av. dels Països Catalans, 18 - 43007 Tarragona



Localització a [http://mbaurv.oasi.org/bd/acces\\_ctti.pdf](http://mbaurv.oasi.org/bd/acces_ctti.pdf)

Si us plau, confirmeu la vostra assistència a: [manolo.noguera@fundacio.urv.cat](mailto:manolo.noguera@fundacio.urv.cat)