

# B-UIC

Your business magazine

#06

DICIEMBRE 2015

[www.uic.es/alumni](http://www.uic.es/alumni)

## Up to Date

Las claves para desarrollar una buena carrera profesional

## News from the market

Los nuevos trabajos y los más demandados

Las claves para tener social media al día

Salidas laborales y profesionales en el ámbito

de las cooperativas y entidades sociales

Entrevista: Nuria Chinchilla

Marca personal

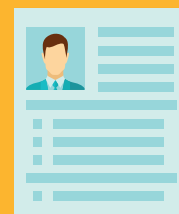
Ecosistema start up a Barcelona

## Faculty insight

¿Diriges por misiones?

Understanding the Dimensions of Financial Philosophy

## Be UIC





DICIEMBRE

[www.uic.es/alumni](http://www.uic.es/alumni)

# INDEX

## Editorial

02 > Saludo del Decano

## Up to Date

03 > Las claves para desarrollar una buena carrera profesional

## News from the market

07 > Los nuevos trabajos y los más demandados

10 > Las claves para tener social media al día

13 > Salidas laborales y profesionales en el ámbito de las cooperativas y entidades sociales

16 > Entrevista a Nuria Chinchilla

19 > Marca personal

21 > Ecosistema *start up* a Barcelona

## Faculty insight

24 > ¿Diriges por misiones?

28 > Understandign the dimension of financial philosophy

## Be UIC

## STAFF

**Edita:** Facultat de Ciències Econòmiques i Socials (FCES)

**Director:** Dolors Gil Doménech

**Consejo Editorial:** Toni Mora, Pedro García del Barrio, Marta Mas y Marianna Zanuy

**Coordinación redaccional:** Paula García

**Han colaborado en este número:** Ramon Bastida, Beatriz Lucaya, Sergi Arjona, Fernando Carrera, Carlos Rey, Rejina Selvam

**Diseño:** [www.twice.es](http://www.twice.es)

ISSN 2339-7640



Us adrecem aquest cop el número de desembre de 2015 de la revista de la nostra facultat. De nou l'establim com el punt de contacte amb els Alumni. Recordeu que estem oberts a que col·laboreu en les diferents seccions de la revista, tant per entrevistar-vos com per incloure-hi notícies que cregueu que són d'interès per a la resta d'Alumni de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials. A la Facultat, el curs ja es troba en el primer semestre i cal remarcar que s'han engegat dos màsters nous, un d'emprenedoria i un altre relacionat amb el big data.

En aquest sisè número de la revista B-UIC, el tema central ha estat el mercat de treball. Per aquest motiu, hem comptat amb professors de la Facultat i experts en aquest àmbit, que hi han col·laborat escrivint sobre diferents aspectes relacionats amb la carrera professional i l'ocupabilitat. Alhora, hem gaudit de la participació d'empresaris i professors, que han compartit amb nosaltres part dels seus coneixements i experiències. També comptem amb la col·laboració d'Alumni de la FCES, que ens han explicat la seva experiència durant la realització de les pràctiques curriculars.

Finalment, com sempre, agraïm de nou la col·laboració de diversos empresaris i professors de la Facultat en la consecució d'aquest número de B-UIC.

Bon Nadal a tothom!



Toni Mora  
**Degà de la FCES**



Eduardo Conde  
Socio de Seeliger y Conde

# Decálogo para gestionar bien la carrera profesional

En mis 18 años de profesión como *head hunter* o caza-talentos, he entrevistado a más de 10.000 profesionales de experiencia, cultura y trayectoria muy diferentes, en su mayoría directivos que ocupaban posiciones de responsabilidad en empresas, pero también a unos cuantos jóvenes bien formados que aspiraban a serlo. Y de una manera recurrente me he encontrado y me sigo encontrando con que, en general, no sabemos gestionar correctamente nuestra trayectoria profesional. Lo normal es que, a lo largo de la vida, uno vaya cambiando de trabajo cuando algún amigo o antiguo compañero se lo proponga, cuando lo llame una empresa de selección, cuando lo despidan, o bien, cuando "ya no pueda más" con su jefe o la empresa donde está, es decir, los motivos por los que, en la mayoría de los casos, se cambia de trabajo suelen ser extrínsecos, no intrínsecos. La mayoría de la gente no planifica su carrera profesional, sino que se deja llevar por los acontecimientos y, normalmente, no toma las riendas de su vida profesional en primera persona. Cuando entrevisto a alguien que desde siempre ha gestionado directamente su carrera, constato que normalmente ha llegado dónde ha decidido llegar, porque lo ha planificado, se ha formado, ha tomado las decisiones adecuadas y es feliz, ya que hace lo que ha decidido hacer. Es evidente que esa actitud no siempre es fácil, pues muchas veces de alguien que ha triunfado se dice: "es que ha tenido mucha suerte" o "gracias a fulanito o fulanita ha podido llegar ahí". No hay que olvidar que la suerte es la suma de preparación más la oportunidad: a mucha gente que entrevisto le han pasado oportunidades

por delante que no ha podido aprovechar por no estar preparada, no solo académicamente, sino también por no haber desarrollado la experiencia o la actitud adecuada. En otros muchos casos, los candidatos no son capaces de transmitir en una entrevista sus competencias y su verdadero potencial: no hay que olvidar la importancia de la entrevista, solo hay una primera ocasión para causar una buena impresión.



Bajo mi punto de vista, fruto de una larga experiencia entrevistando, para gestionar con éxito una carrera profesional hay que contemplar diez puntos claves:

**1 CONOCERSE BIEN A UNO MISMO.** Es fundamental profundizar en nuestro autoconocimiento, tanto desde el punto de vista de nuestras aptitudes como de las actitudes, y saber cuáles son nuestras fortalezas y áreas de mejora. Solo así podremos mejorar y optar a aportar de manera más exitosa nuestras competencias a aquellos proyectos que nos puedan interesar. Para conocerse bien hay que pedir *feedback* a terceros, hay que aprovechar los sistemas de evaluación que tienen las empresas, desde las que realizan directamente los superiores hasta los métodos 360.



**2 FORMARSE DE MANERA CONTINUA.** A partir del conocimiento que tengamos de nuestras áreas de mejora, debemos hacer cursos de postgrado, másteres y programas especializados que nos ayuden a complementar nuestras competencias y conocimientos. En España tenemos grandes escuelas de negocios con programas muy interesantes y variados.

**3 REVISAR PERIÓDICAMENTE LA CARRERA.** Cada tres años hay que pararse a reflexionar si el trabajo que estamos haciendo nos gusta, si nos hace felices, si seguimos aportando valor a la empresa y si seguimos aprendiendo. Si no fuera el caso, hay que analizar las opciones internas que pueda haber en otras áreas de la empresa, pues no es bueno acomodarse, quedarse en la zona de confort, en la que uno se estanca sin aplicar el potencial que tiene. Si internamente no hay posibilidades, entonces hay que salir al mercado a buscar alternativas.



**4 NO TENER MIEDO A CAMBIAR.** Una vez que se toma la decisión de cambiar de trabajo, hay que analizar todas las opciones, que normalmente son tres: seguir trabajando por cuenta ajena, emprender algo por cuenta propia o ser consultor. Es importante dedicar tiempo a ese análisis, pues muchas veces la solución final no es la que uno podría esperar. Planteándose una buena estrategia de búsqueda, estando convencidos de que se puede lograr y siendo perseverantes y sistemáticos, seguro que hay una oportunidad en el mercado que responda a nuestro perfil.



**TENER UN MENTOR.** Es muy recomendable que durante todo el desarrollo de nuestra trayectoria profesional contemos con la ayuda de uno o varios mentores que nos ayuden a contrastar nuestras inquietudes, a conocernos mejor y a orientarnos a la hora de tomar una decisión de cambio. Deben ser personas con una trayectoria de éxito, preferiblemente con prestigio profesional, que se hayan caracterizado por ser un referente en sus ámbitos de actuación con otras personas; que se preocupen por los demás y tengan ganas e ilusión por ayudar.

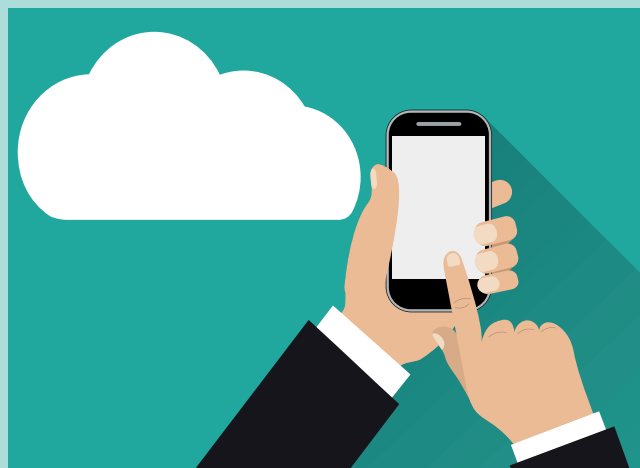


**TENER UN OBJETIVO.** Al igual que las empresas, cualquier profesional ha de tener claro el objetivo que quiere conseguir, y para ello hay que trabajar, en base al autoconocimiento y las conversaciones con otros profesionales, cuál es la posición, el sector y el tipo de trabajo que nos gustaría hacer. Debemos perseguir lo que nos haga más felices y posibilite que también podamos hacer felices a las personas de nuestro entorno.



Quando entrevisto a alguien que desde siempre ha gestionado directamente su carrera, constato que normalmente ha llegado dónde ha decidido llegar, porque lo ha planificado, se ha formado, ha tomado las decisiones adecuadas y es feliz, ya que hace lo que ha decidido hacer.

**CUIDAR BIEN EL NETWORK.** Durante toda nuestra vida vamos conociendo personas en diferentes ámbitos, el personal, el profesional, el social; personas con las que es importante ir manteniendo el contacto de manera periódica, pues nunca sabemos cuándo las podremos ayudar, o bien cuándo ellas nos podrán ayudar a nosotros. Ser afables, tener cierta visibilidad, estar disponibles cuando nos llamen y actuar siempre de manera sincera y coherente ayuda a mantener una buena relación que, sin lugar a dudas, puede ser fructífera.





### TENER UN BUEN CURRICULUM VITAE (CV), Y ACTUALIZADO.

Si trabajamos para terceros, es fundamental tener el CV siempre al día, ya que nunca se sabe cuándo alguien nos puede llamar para hacernos una oferta, y el CV es la primera carta de presentación. Debe ser conciso (con un máximo de dos páginas) y debe explicar con claridad y veracidad las posiciones asumidas y las funciones desarrolladas, pero especialmente los logros, aquellos logros o iniciativas que nos diferencian de otras personas.



A mucha gente le han pasado oportunidades por delante que no ha podido aprovechar por no estar preparada, por no haber desarrollado la experiencia o la actitud adecuada.

### MANTENER EL CONTACTO CON LAS FIRMAS DE CAZA-TALENTOS Y EMPRESAS DE SELECCIÓN.

Muchas veces nos encontramos que buenos profesionales que hemos conocido "desaparecen" de nuestro radar durante años porque no actualizan sus cambios profesionales, lo que dificulta que se les pueda considerar para posibles posiciones en las que podrían encajar por su experiencia y habilidades. Por eso es bueno mantener la relación, aunque sea vía correo electrónico, de forma periódica o por lo menos cuando se cambia de empresa.



### SER UN BUEN COMUNICADOR.

El principal problema que detecto en las entrevistas es que muchos profesionales no saben comunicar adecuadamente lo que son o lo que han hecho. Personas muy válidas y que han conseguido logros destacables muchas veces no saben hacer lo básico, que es venderse a sí mismos de una forma equilibrada, transmitiendo confianza y credibilidad. A veces por exceso de "autoventa" o de "autobombo", y otras por timidez, falta de seguridad o exceso de prudencia, lo cierto es que muchos candidatos no pasan el filtro de la entrevista, cuando si se la hubieran preparado bien lo habrían conseguido. Es fundamental conocerse y saber transmitir en una entrevista lo que somos, lo que hemos hecho y lo que nos gustaría hacer con sinceridad, cercanía, claridad, brevedad y eficacia. Tan importante es lo que digamos, como el tono, las palabras, la mirada, la corporalidad y la emoción que transmitamos.

Como conclusión, debemos trabajar bien todos estos puntos si queremos conseguir ser felices en nuestro trabajo, y aprovechar todas las oportunidades que en base a nuestras capacidades y competencias nos vamos, sin duda, a encontrar.



Domènec Gilabert  
Director Page Personnel

# Nuevas tendencias en 2016



PODEMOS DECIR QUE EMPEZAMOS, DE FORMA CAUTELOSA, A PODER MIRAR HACIA ADELANTE, A PODER HACER PLANES Y PENSAR EN NUESTRA TRAYECTORIA PROFESIONAL, TRAS UNOS AÑOS SIN VER LA LUZ, SIN UN CAMINO CLARO QUE SEGUIR.

POR OTRO LADO, LAS EMPRESAS EMPIEZAN A ORGANIZAR NUEVAMENTE SU ESTRUCTURA, TENIENDO EN CUENTA EL CAMBIO Y EL RUMBO QUE ALGUNOS FACTORES ESTÁN TOMANDO Y ASÍ PODER SEGUIR CRECIENDO.

Los profesionales deben reflexionar ante la búsqueda de empleo y adaptarse a las nuevas reglas del juego; **hay que ser más flexibles funcional y sectorialmente, así como profundizar cada vez más el perfil profesional con conocimientos técnicos específicos.** Además, debido al auge de la exportación, **el profesional debe de internacionalizarse, tener experiencias fuera de España y por supuesto idiomas; ya no solo el inglés es importante, el alemán, el ruso y el chino están siendo muy solicitados.**

Del mismo modo, las empresas deben abrirse a estos mercados internacionales y exportar más su producto al extranjero para

seguir con su crecimiento. Resulta conveniente que busquen optimizar sus recursos humanos y técnicos para maximizar sus resultados y aprovechar la tecnología como pieza estratégica en su crecimiento.

Para poder exportar internacionalmente, necesitan a un **export manager**: perfil internacional, con alto nivel de idiomas (inglés más un segundo o tercer idioma), habilidades comerciales de captación y fidelización de clientes en diferentes canales de venta (B2B y distribución), con formación en Comercio Internacional y, preferiblemente, un Máster en Administración y Dirección de Empresas (MBA).



Siguiendo en la misma línea, vemos que los materiales y componentes que las compañías compran para fabricar el producto final proceden de cualquier ciudad del mundo. Por este motivo, la gestión eficiente de las compras se convierte en una operación estratégica; por ello, teniendo en cuenta los resultados y ventas globales de una compañía, se demandan **técnicos de compras**, nuevamente con formación técnica especializada y dominio de distintos idiomas.

En la fase postventa, los perfiles logísticos serán los más demandados, como los **técnicos de exportación**, posición orientada a la gestión de la exportación de productos a nivel europeo y mundial. Igualmente, los **customer service** con conocimiento de idiomas permiten atender a los clientes internacionales, gestionar los pedidos de las ventas, solucionar las incidencias en las entregas de productos, así como conocer las necesidades de los clientes.

Por otro lado, las metodologías de *lean manufacturing* y *six sigma* están siendo adquiridas por muchas empresas, y perfiles como los **técnicos de procesos** o los **ingenieros de calidad** son cada vez más demandados en las empresas industriales.

Los **ingenieros de I+D** son uno de los perfiles clave en las compañías más punteras. La formación requerida para este tipo de posiciones está relacionada con la ingeniería mecánica, eléctrica o de organización, combinada con metodologías lean y cursos especializados de *green* y *black belt*.

El último sector a destacar es el tecnológico, cada vez toma más importancia en el tejido empresarial. Los protagonistas en los próximos años serán los **analistas del big data**, que manejan herramientas de gestión de datos de grandes volúmenes, y los **técnicos de cloud computing**, que son los nuevos administradores de sistemas.

Como he detallado en los párrafos anteriores, la especialidad/conocimiento técnico y los idiomas son un imprescindible para el profesional de hoy en día que quiere prosperar en los próximos años. Pero nos queda otro aspecto: **la flexibilidad**. Siempre hemos hablado de flexibilidad horaria, de ubicación, sector, etc. Pero también es importante flexibilizar en la tipología de contrato, el trabajo temporal cualificado es un elemento dinámico en el panorama del empleo a escala mundial. Las oportunidades están aumentando en número y calidad de proyectos. Esto convierte al empleo temporal y al interim management en par-

te integrante de las economías nacionales y en un factor decisivo en la sostenibilidad y el crecimiento.

La contratación temporal se ha establecido en los mercados laborales de todo el mundo y ocupa ya un lugar importante. Se encuentra presente en todos los sectores de la economía, aunque en mayor medida en los servicios empresariales, financieros y tecnológicos, para posiciones como **contables generales** con inglés, que son profesionales con estudios de Administración y Dirección de Empresas (ADE) o Económicas y con aproximadamente tres años de experiencia, y los **administrativos contables**, normalmente con formación de FP o CFGM/CFGS.

Además, estamos notando también una alta demanda de **personal assistants** con conocimientos de idiomas o **receptivistas** con inglés. Por otro lado, desde hace ya algunos años



y, posiblemente, con mayor intensidad en el futuro, se buscan perfiles para Share Service Center en compañías que se están implantando en zonas estratégicas de nuestro país, como Barcelona. Esta posición encaja con perfiles de **contabilidad general, tecnológicos y de customer service**.



Son tres los conceptos que tenemos que considerar para nuestro desarrollo profesional: conocimientos técnicos, idiomas y flexibilidad, teniendo en cuenta que la tendencia es la globalización en un mercado sumamente tecnológico. Tenemos que saber cómo adaptar nuestras competencias al mercado profesional actual.





**Pedro Rojas**  
Social Media and online strategy consultant at The Plan Company

# 10 Keys to Keeping your Social Media Updated

Do you feel you don't want to set up new social media profiles because you're afraid you won't have enough time to keep them all going? Can you imagine walking down the street with a paper bag over your head, or becoming mute every time you want to talk about yourself? Or, even worse, nobody even knows you exist? If you don't keep your social media profiles updated, this might be the impression you are giving to the world. Don't miss out on any more professional or personal opportunities: here are 10 key strategies to keeping your social media updated without going crazy trying.

## **Make sure your user names are your real name**

(or the name by which you want to be known)

The anonymous internet is a thing of the past, and pseudonyms have no place on today's web. The internet has become an extremely social space, with an increasing tendency towards open profiles and Open ID. So make sure your usernames are the same as your real name or the name you have always been known by (such as Jim instead of James). This will make it easier to find you and help prevent cases of identity theft. Whatever the format you choose, try to be as consistent as possible in all your profiles!

## **Have a good profile picture**

If you are not very skilled with the camera, it might be worth investing in a professional photography session, but don't make

excuses. Don't hid behind caricatures or neutral photographs: your name should be accompanied by your face, shown in a recent photo. And since you are showing your face, choose your best side! Remember that this will be the image published in miniature every time you do anything on social media (e.g. when you publish new content, interact with other users or send private messages), so you should choose an image that represents you appropriately.

## **Fill in all your personal details**

All social media platforms allow you to filter which content you want to make visible to the public or keep private, but this kind of information is more valuable than you might imagine. While you might be hiding your details out of security concerns, having them on your profile will help identify you when anyone searches for you, which will help boost your network of professional and personal contacts.

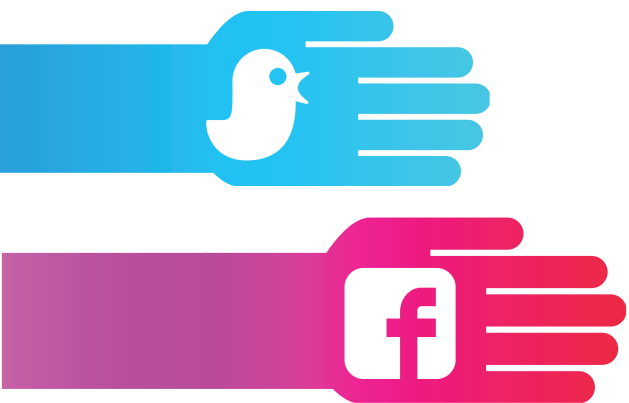
## **Define yourself in your biography**

Do you remember the hypothetical nightmare of remaining mute when you try to talk about yourself? Well, this is what happens when you don't take advantage of the space you are given to provide a brief description of yourself. First you need to define the image you want to present and the attributes and qualities you want people to associate with you. Imagine you have just 30 seconds to introduce yourself to a stranger, what would you say? Make sure you include these key concepts about yourself in this description. This is the perfect opportunity for showing off your professional image to the world.

## **Don't forget the additional information: personal interests and details**

Some platforms allow you to expand your biography information by entering details about yourself, such as places you have studied, your employment history and your interests. Take advantage of this opportunity to provide extra details about yourself, as they can be useful for interacting with other users in the most unexpected ways.





### Link with other sites

If you are short on time and you can only really be active on one or two forms of social media, include the links to these sites on all your other profiles. This ensures that anyone who wants to find out more about you will get to the right place to find this information.

### Take advantage of background or cover photographs

Many platforms give you the option of personalising the background, cover or heading of your profile. Use this space to talk more about yourself, but using images rather than words: your love for nature, your family life, your artistic tastes, etc. If you have a business, this is an excellent opportunity to refer to it: think of this space as an advertising poster. Also remember that you can change this kind of image as often as you want, so you can project different images of yourself.

### Interact with other users

Choose the social networks in which you want to invest your time and focus maintaining active profiles on them: talk to your friends, take part in discussion groups and publish things that you think may be of interest to your circle of contacts. If you want to expand your professional opportunities, seek out authorities and colleagues in your industry and take the time to make yourself known. It's also worth following relevant accounts to keep abreast of the latest news in your industry.



### Present yourself in different ways

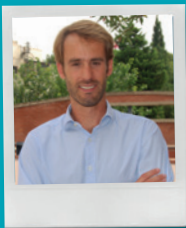
Your profiles don't have to be exact copies of each other, quite the opposite! Take advantage of the fact that each platform has its own language and method, and show off different aspects of yourself on each one. LinkedIn is perfect for demonstrating your professional side; on Facebook you can show a more relatable and personal image; Twitter is perfect for your more interactive moments and communicating with others, and Pinterest and Instagram for your hobbies and more creative ideas.

### Build the habit

While you may not have time to publish on all your profiles, every day and several times a day, you can keep them updated if you do so efficiently. Set yourself a goal of a minimum of posts for each media according to what suits you (for example, 3 tweets and one Facebook post every day, and a weekly post on LinkedIn) and stick to it. If you find this impossible, take advantage of the various tools for scheduling posts (free) and manage your time better.



The most important thing is to get into the habit of updating your information. At least once a month, sit down and check whether you have any important information to share with the world: do you have a new project or job, have you moved cities, do you have a new hobby? Once you sit down to update your information, update all your profiles at the same time (starting with the platforms on which you are most active), so you won't need to worry about having out of date information about you floating around the internet.



Ramon Bastida  
Profesor de ADE en la FCES de UIC Barcelona

# Sortides professionals en empreses de l'economia social



Durant el darrer any del grau, els alumnes es comencen a plantejar en quin tipus d'empresa els agradaria treballar en el futur. En aquest moment, la majoria dels alumnes opten per entrar a treballar en una empresa "convencional", i el dubte més important al qual s'han d'enfrontar és a quina àrea de l'empresa els agradaria ser. Tot i que aquest és el corrent dominant, també hi ha alguns alumnes que decideixen crear la seva pròpia empresa.

Al·l'inici, pocs alumnes es plantejaven en quin tipus d'organitzacions els agradaria treballar. En aquest sentit, és important saber que no totes les empreses tenen les mateixes normes de funcionament. **Podem distingir tres tipus d'organitzacions dins del sector privat:**

En primer lloc, les **empreses "tradicionals" o empreses capi-**

**talistes**, que tenen com a finalitat principal maximitzar els beneficis. Els propietaris es reparteixen les accions de l'empresa i prenen decisions en funció del capital aportat.

En segon lloc, les **empreses de l'economia social o cooperatives**, que també busquen obtenir beneficis, però a través d'uns principis i valors cooperatius. Els propietaris o socis d'aquestes



empreses prenen decisions de forma democràtica, i el capital aportat passa a un segon terme.

I en tercer lloc, les **entitats no lucratives**, o del tercer sector, format per les fundacions, les associacions, les federacions, etc. Aquestes organitzacions no busquen obtenir un benefici, sinó oferir productes i serveis que la societat necessita.

El 24 i 25 d'octubre es va celebrar la quarta edició de la **Fira de l'Economia Social i Solidària** a Barcelona. Hi va participar un nombre molt important de cooperatives catalanes, i l'assistència va ser molt elevada. Aquesta fira és una mostra de la bona salut de què gaudeix l'economia social al nostre país. En els darrers anys, s'han creat un bon nombre de cooperatives en diversos sectors d'activitat. A més, les cooperatives existents estan creixent gràcies a l'augment de la demanda dels productes i serveis que ofereixen. Aquesta inèrcia està generant oportunitats professionals interessants en aquest tipus d'empreses.

En els darrers anys, la demanda de productes ecològics o de proximitat ha anat en augment. Diverses cooperatives catalanes són conegudes per produir i distribuir aquest tipus de productes. Per exemple, els productes làctics de **La Fageda** o **Cadí**, els productes càrnics de **La Plana de Vic**, o els fruits secs de **Cosel-**

**va**, entre d'altres. A més, s'estan creant noves cooperatives que ofereixen productes d'alta qualitat.

Les cooperatives també tenen presència en sectors en què és molt important l'ús de les noves tecnologies i la innovació. En aquest sentit, trobem cooperatives en el sector energètic. **Somenergia** ofereix la possibilitat d'obtenir el subministrament d'electricitat a través d'energies renovables que gestiona la mateixa cooperativa. D'aquesta manera, els socis de la cooperativa coneixen l'origen de l'energia que consumeixen. Recentment, també s'han creat cooperatives en el sector de les telecomunicacions. És el cas d'**Eticom**, que ofereix serveis de telefonia cooperativa als seus socis.

Un altre sector en creixement és la banca ètica i responsable. En els darrers anys, s'han produït diversos escàndols relacionats amb el sector financer. Això ha provocat que les persones siguin més sensibles a l'hora d'invertir els seus estalvis, i algunes optin per entitats financeres que inverteixen en projectes socials. En aquest sentit, existeixen cooperatives com **Fiare**, **Coop57**, o **Caixa d'Enginyers**, entre d'altres, que formen part de l'economia social.

Aquests són només alguns exemples de cooperatives que des-



envolupen la seva activitat en sectors clau del nostre país, i que poden oferir sortides professionals als alumnes que acaben la formació universitària.

Sovint hi ha hagut una certa desconexió entre l'economia social i la universitat. En aquest sentit, els alumnes interessats a desenvolupar la seva activitat en alguna cooperativa han trobat dificultats per poder accedir-hi. En l'actualitat, existeixen diverses vies per facilitar l'accés dels alumnes a les cooperatives, que s'indiquen a continuació.

S'ha posat en funcionament el programa **Aracoop**, que permet als alumnes fer pràctiques en empreses cooperatives. La majoria de les universitats públiques i privades i un nombre molt important de cooperatives s'han adherit a aquest programa. Els alumnes interessats han de dirigir-se al departament de les pràctiques d'empresa de la seva universitat i sol·licitar les pràctiques en una de les empreses cooperatives que formen part del programa.

En segon lloc, la **Fundació Roca i Galès** i diverses universitats han creat un premi al millor treball de grau sobre cooperativisme. Les bases d'aquest premi estan penjades a la web de la Fundació. Amb aquest premi es pretén impulsar la realització

de treballs en l'àmbit de les empreses cooperatives, perquè els alumnes coneguin millor aquest tipus d'empreses i puguin tenir-les en compte com a possible sortida professional.

Els alumnes interessats a crear una empresa cooperativa poden obtenir assessorament a través d'organitzacions d'assessorament als emprenedors com **Barcelona Activa**, **ACCIÓ**, etc. També disposen d'organitzacions especialitzades en l'assessorament i el tutoratge de noves empreses cooperatives, com per exemple **Labcoop**, que és una cooperativa de segon grau dedicada a impulsar projectes d'emprenedoria social cooperativa, que ofereix serveis d'acollida (*coworking*), formació i acompanyament a projectes innovadors.

Abans de crear una empresa cooperativa, és important que els emprenedors coneguin el model de funcionament d'aquest tipus d'empresa i comprovin que els principis i valors que la defineixen s'ajusten al model d'empresa que tenen previst posar en funcionament. En aquest sentit, la **Federació de Cooperatives del Treball** està elaborant un qüestionari en línia que orientarà els emprenedors sobre si la seva idea de negoci podria ajustar-se al model de funcionament d'una empresa cooperativa.





# NURIA CHINCHILLA

PROFESORA IESE, FUNDADORA Y  
DIRECTORA DEL CENTRO  
DE INVESTIGACIÓN INTERNACIONAL  
TRABAJO Y FAMILIA

Por Nuria Meseguer



Nuria Chinchilla



## Conciliación y racionalización de los horarios

En los últimos años se está hablando cada vez más de la racionalización de los horarios. España va a la cola en este aspecto: se trabajan muchas horas, pero pocas son productivas. Además, dedicamos menos tiempo a lo que realmente importa, la familia, y más a lo que es un medio, el trabajo. ¿Dónde está la solución? ¿Qué medidas deberían tomar los gobiernos? Éstas son algunas de las preguntas que Nuria Chinchilla, profesora ordinaria del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones y directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School, viene respondiendo hace ya tres lustros desde el estudio, el sentido común y la propia experiencia.

### ¿Qué es lo que te hizo entrar en el tema de la racionalización de los horarios?

Entré a trabajar en el IESE Business School en 1984 después de estudiar allí el MBA. Recordé que lo que realmente me gustaba era la docencia, y en esa época no había mujeres en el claustro de profesores, así que me presenté.

El profesor Juan Antonio Pérez López me acogió enseguida en su área. Cuando me propuso dedicarme a la investigación sobre las mujeres en la empresa, éramos solo dos mujeres en el claustro y me negué a hacerlo. Pensé que si me dedicaba a esta investigación, el tema nos convertiría en un "gheto".

Los primeros 10 años traté temas más "genéricos": el liderazgo, la dirección de personas... Pero en 1996, Juan Antonio Pérez

López muere en un accidente de coche. Fue entonces cuando me di cuenta que hasta entonces me había movido en mi "zona de confort" y que ya era hora de entrar en el estudio de la mujer en las empresas.

Históricamente el agente de cambio real hacia una mayor humanización de la empresa vía conciliación y racionalización de los horarios ha sido históricamente la mujer.

Me introduje a estudiar el tema, porque ya entonces los horarios laborales en España se alargaban en jornadas "eternas". Era un horario que bromeando llamaba "religioso", porque entras cuando Dios manda y sales cuando Dios quiere...). Hoy España sigue siendo el único país en el mundo occidental que tiene horarios tan irracionales.

### ¿En qué fase se encuentra ahora la racionalización?

Llevamos más de diez años con ARHOE y dos con la Reforma Horaria en Cataluña (ambas asociaciones ciudadanas transversales y con representación de todas las sensibilidades políticas), haciendo pedagogía en todos los colectivos, y se puede colegir que ya hemos superado la etapa de sensibilización.

Pasamos por una comisión de estudio en el Congreso de los Diputados, cuyas conclusiones fueron aprobadas por el pleno en bloque en 2013. Desde entonces la propuesta está en manos del Gobierno español, pero siempre parece haber otros temas prioritarios en la agenda.

En Catalunya se ha trabajado mucho, también desde el punto de vista político. Todos los grupos parlamentarios aproba-



ron también por unanimidad en su última reunión antes de las vacaciones estivales, legislar para facilitar la ansiada Reforma Horaria.

También se ha introducido el tema dentro de la estructura del Gobierno de la Generalitat: se ha creado un Consejo Asesor del Presidente de la Generalitat para la Reforma Horaria.

### ¿Siempre hemos tenido este horario?

No. El huso horario lo cambiamos en la época de la segunda Guerra Mundial. Todos los países aliados se pusieron en hora con Alemania: Gran Bretaña, Irlanda, Bélgica y Francia. Estos países están en otro meridiano (en la hora del oeste de Europa) pero se pusieron en línea con Alemania (hora central europea) por los bombardeos. Cuando acaba la segunda Guerra Mundial, Gran Bretaña y Portugal vuelven a su uso horario, ósea el del meridiano de Greenwich, pero no así Francia, ni Bélgica, ni España. Siendo ésta la más meridional y añadiendo después la jornada compacta de la Banca (de 8 a 3) y las dobles jornadas dada la penuria por la que pasaba el país. Todo ello supuso retrasar la hora de comer y, consiguientemente, la de cenar, alejándonos de los ritmos circadianos y de la gestión racional del tiempo que sí seguía en el resto de Europa.

**¿Qué será lo siguiente?** Lo primero, volver a Greenwich. A final de marzo, si no cambiamos a la hora de verano, estaremos de nuevo en nuestro huso horario, el

que abandonamos hace 75 años y al que, negligentemente, no se volvió. A partir de septiembre, después de las jornadas intensivas del verano, se trataría de adelantar la comida a la una y recortar el tiempo a no más de 1 hora, tal y como hacen ya en muchas fábricas y empresas multinacionales. También se deberían adelantar los telediaros y el Prime Time de la noche, ya que la cena volvería a ser no más tarde de las 20:00, como ya hacen algunas familias con niños y muchas de las que han vivido largas temporadas en el extranjero.

### Hablas bastante de empresa flexible, ¿a qué te refieres?

Me refiero a la que tiene en cuenta la situación personal de cada empleado. No tiene sentido que incluso en esta época de la digitalización se exija presencia y horarios rígidos frente a la flexibilidad y la dirección por objetivos en todos los puestos de trabajo que lo permiten. Hay que repensar como se debe gobernar la empresa ante las nuevas realidades (entrada masiva de la mujer en el mercado laboral, nuevas tecnologías, preferencias de los millennial,..) al tiempo que se repiensa como llevar a cabo el trabajo de reconstruir el hogar y la familia desde la corresponsabilidad. La mujer ha entrado a contribuir

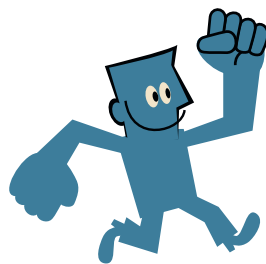
con su feminidad en la empresa, la política, la sociedad,... pero el hombre aun tiene un largo camino por recorrer para vivir a fondo su rol como esposo, padre, y co-gerente de su hogar.

En el IESE desarrollamos un cuestionario, el IFREI (International Family-Responsible Employer Index), un índice de empleadores con Responsabilidad Familiar Corporativa, que mide la capacidad que tiene la empresa de flexibilizar el trabajo y facilitar la conciliación laboral con la familia y con la vida personal.

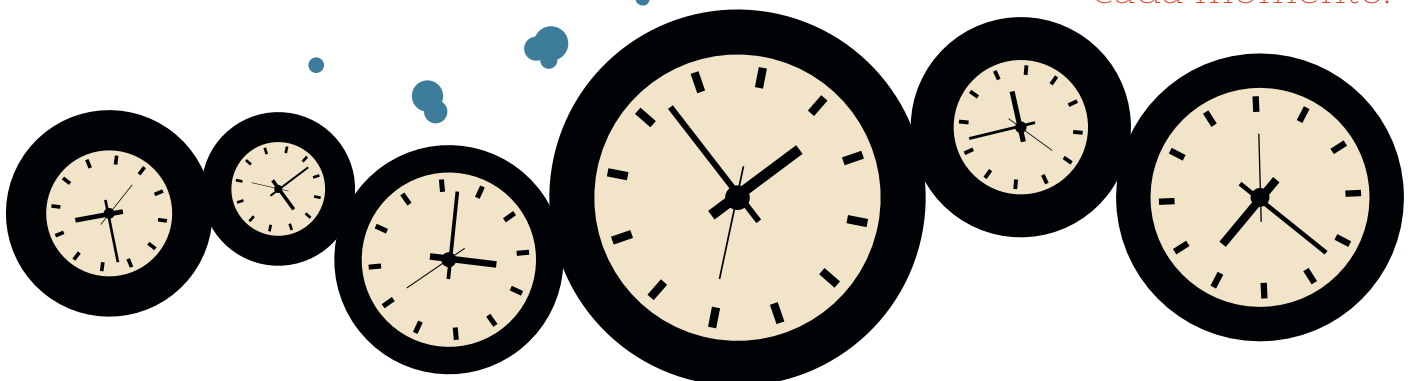
Lo hacemos a partir de tres tipos de indicadores: las políticas empresariales, los estilos de dirección de quienes tienen que poner en práctica estas políticas y la cultura empresarial, es decir, los valores que realmente se viven en la empresa. El resultado son diferentes entornos empresariales dentro de la misma empresa.

En los extremos está un entorno rígido, "tóxico" e inflexible, que no tiene en cuenta a las personas y, en el otro extremo, encontramos un entorno flexible, enriquecedor y "oxigenante", que tiene en cuenta a las personas y responde a su realidad personal en las diferentes etapas de la vida.

Y en medio del continuo, dos entornos más: el difícil y el favorable.



“Lo más importante es llevar tu propia agenda sabiendo a qué le dedicas más tiempo en cada momento.”





Las empresas flexibles y responsables son, por tanto, las que tienen mayor número de entornos "oxigenantes"

En algunas empresas, a veces da la sensación que si no te vas a las 11 de la noche, no eres buen trabajador...

Hay un error de concepto, una creencia falsa pero muy frecuente y enraizada en la mente de muchos: pensar que más horas de presencia en la oficina significa mayor compromiso. Está bastante extendida en España, pero no es así en otros países. Al revés, si te quedas más allá de las 17:00 h piensan que no eres un buen profesional.

El problema es que muchas empresas están funcionando con horarios irracionales y sin embargo, están teniendo grandes resultados. Sus directivos no han visto otra manera de trabajar y piensan que este es el único modo de conseguir el éxito. No imaginan el "lucro cesante" que hubieran obtenido si no se hubieran quedado hasta tan tarde con su equipo, porque no irían agotados y a mínimos, sino que serían más creativos, y estarían mucho más comprometidos...

Por eso es tan difícil el cambio, porque hay que luchar contra esa inercia de hábitos que conllevan horarios nefastos para todos, que rompen personas, familias y futuro.

**¿Un ejemplo de éxito?** Iberdrola. La gente salía muy tarde de trabajar esperando que salieran sus jefes. Decidieron cambiar los horarios y hacer jornada compacta de 7:30 a 3:30. Y mejoraron los indicadores: bajó la siniestralidad, bajó el número de horas extras, mejoró la productividad por hora trabajada, disminuyó la rotación, mejoró la natalidad, bajó el fracaso escolar de los hijos, y aumentó el compromiso.

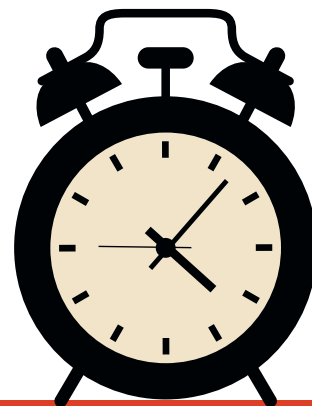
**¿No cree que al final se trata también de un reenfoque de prioridades en la sociedad?** El problema es que hay personas que se han desarrollado en una sólo área: el trabajo. ¿Por qué la gente es adicta al trabajo? Porque el trabajo satisface todo tipo de necesidades: el dinero, el reconocimiento, el aplauso, el prestigio, las amistades, el aprendizaje...

En la familia también, pero ante el conflicto es fácil que gane la empresa porque tiene objetivos a corto plazo que conllevan incentivos o sanciones. No así la familia que acostumbra a ser más comprensiva. Muchas personas se van enganchando cada vez más en la motivación espontánea, "aquello que me apetece o a lo que estoy enganchado", porque además da resultados a corto. A la familia la ven como algo de lo que ya se encargará otro. No aprenden a convivir en casa, a construir un ho-

gar, a educar a sus hijos... Siendo todas ellas habilidades muy necesarias también en el entorno empresarial. Así acaban en los puestos de poder hombres y mujeres muy cortoplacistas, que sólo piensan en números y en la eficacia a corto.

**A los alumnos que salen ahora de nuestra facultad, ¿qué consejo les daría?**

Que no se queden enfocados sólo en un trocito de la vida llamado trabajo. Hay que aprender a gestionar el tiempo ya desde el momento en que el trabajo es el estudio: hay que tener tiempo para estudiar, para salir, para rezar, para hacer deporte, voluntariado... Que afronten la propia vida con amplitud de miras y con amplitud de intereses. Que no se queden sólo en el propio éxito profesional, porque entonces ni serán buenos líderes, ni buenos amigos, ni buenos hijos, ni buenos padres o madres, porque al final la persona es la misma en todas las áreas de la vida. Lo más importante es que sean cada vez más dueños de su vida y de su destino. Esto significa empezar por descubrir su misión personal única e irrepetible y llevar la propia agenda decidiendo a qué se dedica el tiempo en cada momento.



Hay que aprender a gestionar el tiempo ya desde el momento en que se está estudiando



**Fernando Carrera**  
*Coordinador del equipo de debate de UIC Barcelona  
y Co-Founder de Inspiring FC*



# So, who are you? **You need a personal brand**

Fans of international politics may be familiar with the question launched by Eurosceptic Nigel Farage at the President of the European Parliament. We were promised a strong, well-known president, but... who are you?

For years, brands have been growing in importance, and we have gradually come to the realisation that practically anything can become a brand. Yet when we talk about brands, we often mix up the concepts and fail to see the connection between brands and us.

Brands are no longer logos, marketing, corporate identity or adverts. Brands are big business, and we are our own business, our best business.

There has been a clear evolution with regard to brands, and while it is true that brands were originally used to categorise, to show affiliation, and thanks to which over time they began to transmit a great deal more, we are now seeing an increasing number of

things becoming brands. Products and services may be branded, yet so may locations and even you.

I'm not going to fool you, I cannot write this without thinking of those of you with brilliant ideas which need to be realised, or those of you with deep-seated passions you haven't told anyone about. Would I like to have a strong personal brand so that it's easier for me to find a job? Of course. It's one thing to have two degrees on your CV, and quite another to have two degrees, a blog, a thousand proven experiences and passion galore. Yet something which seems so simple actually requires work and asking oneself a lot of questions.

Quite often, when talking to students about personal brands, I



ask them a question which at first seems simple: What are you good at? (You will be surprised to hear that the most common answer is, "I have no idea"). And once I have the answer, I always ask another question: "Would you like to be successful in life?" It is interesting to see that everyone who claims to have no idea what they are good at are absolutely certain they want to be successful. But, if you don't know what you're good at, how can you succeed?

The rise of new technologies has made the process of self-promotion much easier, as there are now countless tools which allow us to make ourselves known and prevent what happened to Junker (in his case it was impossible to find information about him anywhere, even online) from happening to us. Yet before we broach the subject of how to make ourselves visible, let's look at how to go about creating this all-important brand.

Going back to the initial question I usually ask my students, the most important thing is to know what you are good at and, above all, know what your strong points are which distinguish you from the rest. Once you have an answer to the question "What am I good at?", it is time to find out who might be interested in

your skills and passions. The world is full of people. I'm sure there must be more than one who is interested in what you have to offer or feels passionately about the same things as you. Once you have identified your target audience, you can then develop your brand in a way which can even lead you to make money.

Now comes the easy part. If I know what my strong points are, why shouldn't I advertise them a bit? If I know who might be interested in my skills, why shouldn't I make myself visible to them? Exactly, so here's the easy part. Sell, sell, sell.

The word salesperson has always had fairly unfavourable connotations. However, and please indulge me for a moment, all of us sell, and I'm the first one to do so. What is the point of having expert knowledge and great skills if not to use them to help others? I'm sure you have many tools you're probably not taking advantage of. We live in the era of social media. Do your profiles represent you? Do they reflect who you want to be? If they don't, spend some time on Twitter and find an expert to lend you a hand. That's what we're here for, in the end.

So, what do you say to growing together?

If I know who might be interested in my skills, why shouldn't I make myself visible to them?



**Sergi Arjona**  
Profesor de ADE en la FCES de UIC Barcelona



Tota *start-up* comença per una idea que cobreix una necessitat o problema de mercat.

# Emprendre a Barcelona

**Certament vivim un boom de l'ecosistema *start-up* a Barcelona i a la resta de l'Estat.**

L'any 2014, segons l'Asociación Española de Entidades de Capital de Riesgo, es van invertir 3,4 bilions d'euros a Espanya dirigits a la petita i mitjana empresa. D'aquests diners invertits, Madrid representa el 36,7% del capital total i Barcelona, el 23%. Tanmateix, la ciutat comtal supera Madrid en el nombre d'operacions: Barcelona en va fer 160 i Madrid, 113.

A escala internacional, Barcelona comença a ser un pol d'atracció en el món de les *start-ups*, tant des del punt de vista de

l'emprenedor com de l'inversor, com posa de manifest el programa "*Do It Barcelona*", de **Barcelona Activa**, que cada cop suscita més interès fora de les nostres fronteres. Barcelona Activa és un referent gràcies a l'èxit d'empreses nascudes aquí, com ara Wallapop, Kantox, UserZoom, Privalia, Fractus, Nubelo, Whisbi ByHours... i a la consolidació de congressos internacionals com el Mobile World Congress (MWC), que situen la nostra ciutat per uns dies al mapa dels emprenedors tecnològics mundials.



## D'on vénen les start-ups

El terme *start-up* significa empresa de nova creació, emergent, en construcció i generalment de caire tecnològic, malgrat que el concepte s'ha anat enriquint i una start-up no ha de tenir necessàriament un vessant tecnològic.

La majoria d'empreses de nova creació s'originen gràcies a la idea, visió i tenacitat d'un grup reduït de persones que funden l'empresa, malgrat que hi ha altres fonts, com poden ser *spin-offs* de grups de recerca d'universitats o centres d'excel·lència investigadora que decideixen treure al mercat la seva idea de negoci o patent, o projectes d'intraempredoria que sorgeixen dels mateixos departaments d'empreses ja creades, que decideixen innovar alliberant hores dels seus treballadors perquè pensin i liderin noves línies de negoci.

## Corporate venturing

Totes les empreses necessiten innovar per garantir la seva viabilitat en el futur. A curt termini, la innovació incremental pot no ser suficient per garantir la viabilitat de l'empresa a mitjà termini, i les empreses, per no perdre quota de mercat, aposten per la captació de talent i valor a través d'invertir en innovació a un baix cost, comprant o participant en *start-ups* que estiguin alineades amb el seu *core business*, o bé amb d'altres que puguin ser un perill potencial per a les seves línies de negoci. Per això totes les grans empreses tenen concursos d'idees, d'ajudes o de programes per a emprenedors que poden vincular a la seva responsabilitat social corporativa (RSC) o no, però que en profunditat es tracta de vigilància tecnològica per poder tenir una visió molt propera al món de les noves idees, la creativitat i la innovació empresarial.

## A Barcelona

Cada dia les notícies ens il·lustren amb projectes emprenedors que triomfen, que recaptin milers d'euros en campanyes de micromecenatge, finançament col·lectiu de préstec o rondes de finançament, en què un grapat de joves amb talent, molta creativitat i ganes de fer coses han començat en un garatge i han aconseguit milers d'euros venent la seva empresa o ampliant-ne el capital, emulant Steve Jobs i la mítica creació d'Apple.

Tanmateix, la realitat és molt diferent dels titulars dels diaris. Només una de cada deu start-ups sobreviu al tercer any de vida a l'Estat espanyol, i el motiu pel qual moren és divers i casuístic, però la raó principal i òbvia és que després d'haver tingut la idea;

creat l'equip; sobreviscut a les crisis de visió, compromís i lideratge de les persones involucrades; prototipat el producte o servei, i validat, pivotat i aixecat el finançament dels amics, coneguts i saludats, les vendes no han arribat, o, si ho han fet, no són suficients per seguir finançant el projecte o il·lusionant l'equip emprenedor.

Així doncs, el motiu de l'alta mortalitat de les noves empreses és la manca o el nombre insuficient de vendes, factor obvi que no tots els emprenedors tenen en compte a l'hora de crear una start-up, ja que molts d'ells se centren en la innovació en si mateixa, el disseny, l'experiència d'usuari, la participació en concursos, la consecució de premis i la presentació a rondes de finançament.

Fa més de deu anys, a casa nostra, quan una persona volia crear una empresa s'havia de buscar la vida, però gràcies a la prolifera-



ció de cada cop més iniciatives emprenedores comencen a sorgir diferents hàbitats, tant des de l'àmbit privat com públic: institucions, incubadores, acceleradores, clubs d'inversió, xarxes de business angels, venture capitals o fons de capital de risc, etc., que acaben donant lloc a l'actual ecosistema a la ciutat de Barcelona.

La finalitat de tot l'ecosistema es basa a captar el talent, acompanyar-lo i consolidar-lo. Des del punt de vista públic es du a terme la incubació i/o acceleració per crear riquesa, empreses i llocs de treball, i des del punt de vista privat per augmentar-ne el valor econòmic, acompanyar-la a l'èxit i obtenir beneficis econòmics, o per vigilància tecnològica.

## Des de la idea fins al mercat, vendes

Tota *start-up* comença per una idea que cobreix una necessitat o problema de mercat i la proposta de valor que ofereix dona un valor afegit al producte o servei perquè els futurs clients estiguin disposats a pagar-ne un preu suficient per obtenir prou beneficis i assegurar-ne la viabilitat a llarg termini.



Per tant, si vius a Barcelona, tens una idea de negoci i ets emprenedor, tens recorregut i acompanyament per fer-la realitat. Sort!

Avui dia a Barcelona existeix una àmplia oferta d'acompanyament als projectes emprenedors en totes les fases, ja que hi podem trobar des de sessions de creativitat, per generar idees innovadores que donin lloc a futures empreses, i cursos de formació i mentoria en fase incipients en què gairebé només hi ha la idea, fins a processos més enfocats a la consolidació de projectes, com són les incubadores, on es defineix el model de negoci, l'equip, el pla financer, i on pot estar-s'hi un parell d'anys per tal de consolidar el negoci, i les acceleradores, on la finalitat és començar a obtenir vendes i arribar al mercat de manera ràpida —el període va de 3 a 12 mesos de mentorització i accés a capital.

Segons la web *Startupxplore*, on emprenedors, inversors i acceleradores poden registrar la seva activitat, existeixen 243 acceleradores a l'Estat, i a Catalunya, unes 55, cosa que representa el 23% del total, xifres molt per sobre de països com Alemanya i França, amb un PIB més alt que el nostre. Aquesta dada, doncs, reflecteix el boom que viu el sector.

És tal la proliferació de *start-ups*, que comencen a sorgir un munt d'eines per visualitzar tot l'ecosistema, com el mapa de les *start-ups* de Barcelona ([w153.bcn.cat](http://w153.bcn.cat)), creat per l'Ajuntament de la ciutat.

No obstant això, no tots els projectes són de vessant tecnològica ni busquen ser el següent Facebook o Whatsapp, hi ha un altre tipus d'empreses i d'emprenedoria amb un focus social en què el que s'intenta és crear una proposta de valor a partir de la idea de negoci que tingui impacte social i un benefici per a la societat; es tracta de l'emprenedoria social.

En aquest àmbit existeixen també un munt de recursos i actors, que es recullen en el portal [emprenedoriasocial.cat](http://emprenedoriasocial.cat), de la Generalitat de Catalunya, on trobem qui és qui i qui fa què en aquest sector.

Recentment l'acceleradora Founder Institute de Silicon Valley, present a 50 països i amb més de 100 delegacions a diferents ciutats, ha elaborat un document col·laboratiu: [http://fi.co/barcelona\\_canvas](http://fi.co/barcelona_canvas), en què es recullen més de 381 persones o institucions a la ciutat de Barcelona que formen el nostre ecosistema emprenedor.



**Carlos Rey**  
Socio director de DpM Consulting  
Director de la cátedra Dirección por Misiones y  
Gobierno Corporativo de UIC Barcelona

## ¿DIRIGES POR MISIONES?

**Cuando Collins y su equipo estudiaron las empresas de mayor éxito mundial entre 1920 y 1990, observaron que todas ellas mantuvieron durante décadas una misión en el sentir y actuar de sus directivos y empleados.**

Durante el siglo XX, en un entorno competitivo e institucional relativamente estable, las misiones de las empresas —como decía Drucker— podían llegar a tener una validez de más de 40 o 50 años. Y algo similar podía decirse de las misiones de los departamentos, equipos o puestos de trabajo. En este contexto —caracterizado por mercados y misiones estables—, la dirección por objetivos se reafirmaba como un sistema válido para dotar al *management* de una columna vertebradora del progreso y desarrollo. Una vez definida y clarificada la misión de la organización, las misiones particulares de los individuos, departamentos o divisiones se daban por sobreentendidas, y los objetivos pasaban a ser el centro del sistema de gestión, hasta el punto de que la misión “implícita” de cada persona era “conseguir los objetivos”. Tanto para las empresas como para los individuos, los objetivos eran aceptados como signo inequívoco del éxito, y el principal punto de referencia para evaluar su misión.

Pero el siglo XXI presenta unas coordenadas muy distintas. La disrupción de los modelos de negocio y la volatilidad de los mercados se están convirtiendo en una constante. Las ventajas competitivas, que en el pasado constituían la piedra angular de la estrategia, hoy ceden paso a la generación de ventajas temporales y transitorias que requieren redefinir las formas de hacer a una velocidad que en el pasado habría sido vertiginosa. La estrategia ya no se elabora tanto en función de predicciones acertadas del futuro como por la destreza en el desarrollo y en la articulación de capacidades dinámicas. Y detrás de este dinamismo de las capacidades se encuentra el dinamismo de las misiones. Un

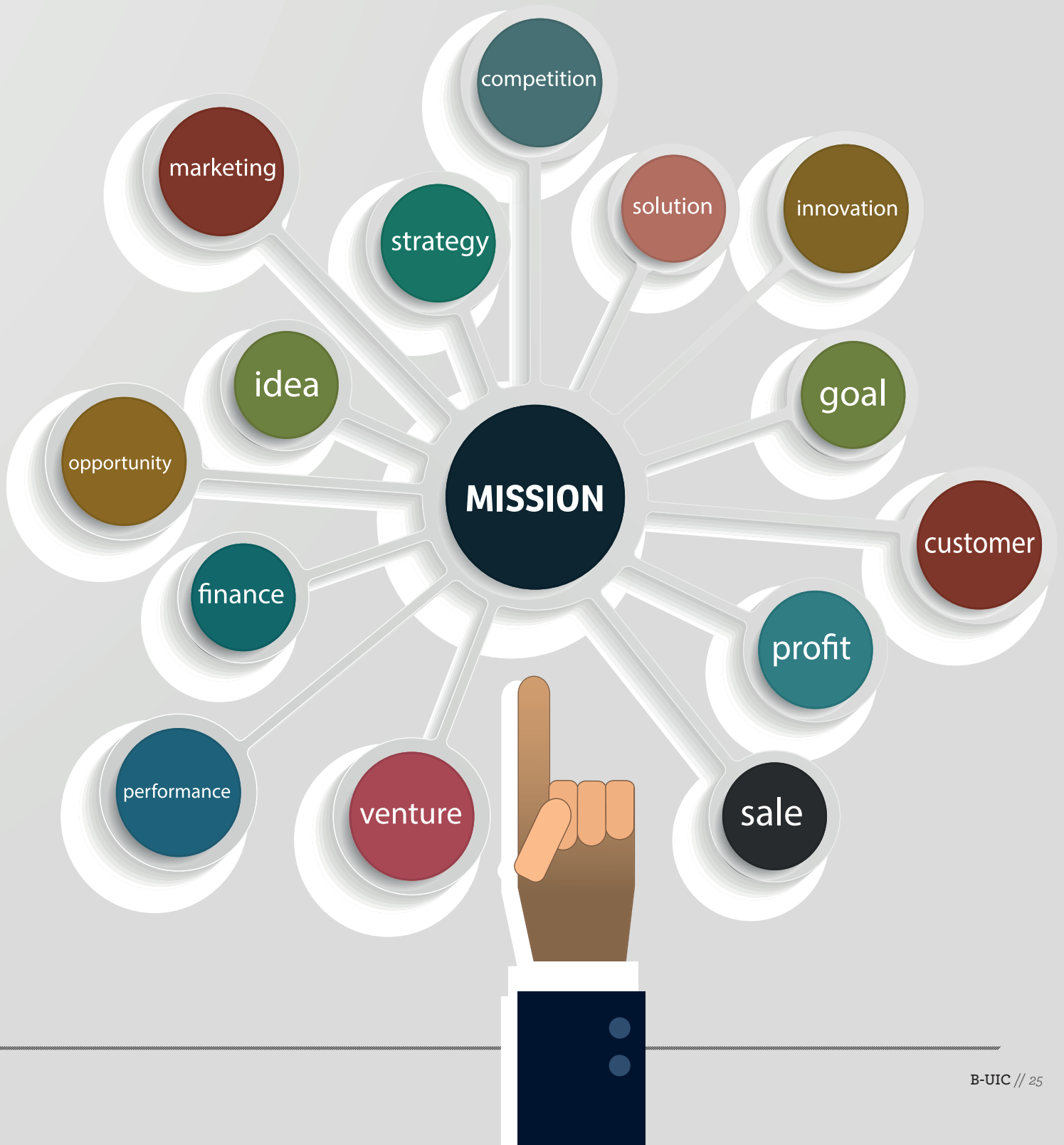
dinamismo que se enfrenta, hoy más que nunca, al difícil reto de manejar la tensión que existe entre mantener la esencia de la misión y, a su vez, adaptarse con gran velocidad a los constantes cambios que se generan en los modelos relacionales de la empresa con sus clientes, empleados, accionistas, proveedores y otros *stakeholders*. Un dinamismo que afecta a las misiones en el ámbito corporativo y, en cascada, a las misiones de las distintas divisiones, áreas y departamentos, y, muy especialmente, a las misiones de cada uno de los individuos que forman parte de la organización. Cada cambio o innovación relevante en un mercado está afectando potencialmente a las misiones de gran parte de los miembros de una empresa, cuestionando su eficacia y consistencia. La estabilidad de las misiones, que en el pasado se contaba por décadas, hoy se cuenta apenas por años.

La cuestión de la misión de la empresa y, en cascada, la misión de cada puesto de trabajo, hoy mucho más que antes está lejos de lo obvio, generando confusión e inconsistencia, especialmente cuando los departamentos o las personas no acompañan en sus misiones a la misión de la empresa. Por la falta de claridad acerca de las misiones, los objetivos se quedan anclados, convirtiéndose en un freno para el desarrollo y el progreso de la organización. Se crean así organizaciones incoherentes, en las que el “para qué” de muchos puestos de trabajo aparece desfigurado. Detrás de la falta de alineamiento, la dificultad de generar innovación y la falta de cooperación entre áreas de las que hoy en día tanto se adolece, se encuentra la falta de dinamismo de las misiones.



En este contexto, la dirección por objetivos es insuficiente para orientar y dar un sentido a los distintos puestos de trabajo de una empresa. En la actualidad, conseguir los objetivos, tanto a nivel colectivo como a nivel individual, no es garantía de futuro, ni tampoco es suficiente para explicar el "para qué" de la vida profesional de las personas. Algo de lo que cada vez somos más conscientes, a través de señales como, por ejemplo, el daño que pueden causar empresas e instituciones financieras en las que sus directivos y empleados logran sobradamente sus objetivos al tiempo que, de forma sistémica, siembran las semillas de crisis financieras que afectan a toda la economía mundial. Crisis

también personales que actualmente experimentan multitud de profesionales que encuentran sus carreras truncadas y carentes de sentido, a pesar de haber cosechado grandes victorias de objetivos cumplidos. Cuando las misiones se desdibujan, los objetivos pueden llegar a convertirse en un lastre para el progreso, tanto para la empresa como para el individuo. Las empresas no fracasan porque sus miembros no consiguen los objetivos. Las empresas fracasan porque sus miembros orientan sus objetivos hacia misiones poco claras o desconectadas entre sí, incapaces de mantenerse fieles a los principios de la empresa o de adaptarse a la evolución y los cambios que requiere la misión de la organización.





## El nacimiento de una tendencia

Como respuesta a una mayor necesidad de sentido y orientación, en la actualidad las declaraciones de misión se han convertido en una práctica creciente en las empresas (ver figura 1). Las misiones se utilizan en el ámbito corporativo, en las divisiones, en los departamentos, en las descripciones de puestos de trabajo, en el inicio de la planificación estratégica, en las políticas de calidad o responsabilidad social corporativa, en sistemas de competencias, en códigos éticos, en el lanzamiento de nuevos proyectos, en la creación de equipos de trabajo, o a nivel individual.

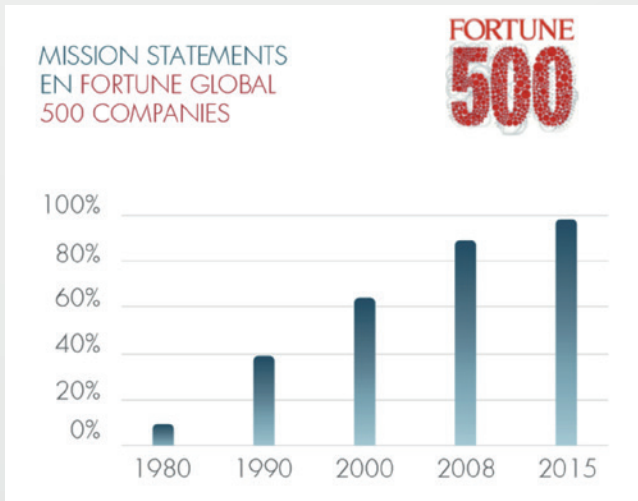


Figura 1. Misiones corporativas en empresas del Fortune 500 (elaboración propia).

Esta creciente presencia de las misiones en las empresas es, en nuestra opinión, el inicio de un proceso evolutivo de la dirección por objetivos hacia una nueva forma de "dirigir por misiones" que orienta los objetivos hacia un "para qué" superior a los mismos. En este contexto, los objetivos no desaparecen; al contrario, siguen siendo fundamentales y necesarios para el éxito de la empresa. Pero con la presencia de las misiones, los objetivos dejan de ser un "fin en sí mismo" y pasan a estar al "servicio" de las misiones (ver figura 2). Una evolución que se está produciendo en muchas empresas e individuos, incluso de manera inconsciente. Porque la dirección por misiones no es tanto la aplicación de una determinada técnica como la confluencia de un conjunto de cambios estratégicos y organizativos que buscan otorgar a la empresa un mayor sentido y un mayor compromiso de sus miembros.

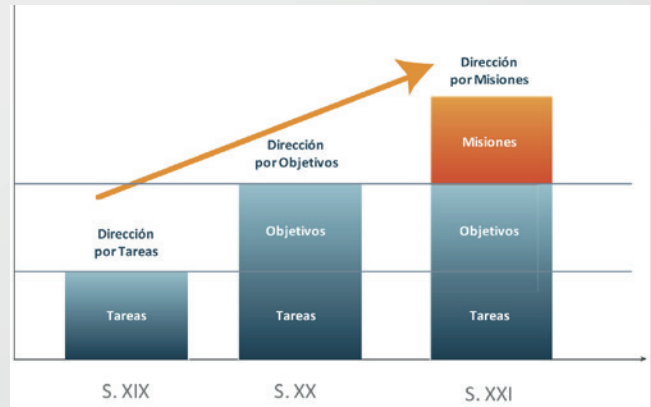


Figura 2. Evolución del management.



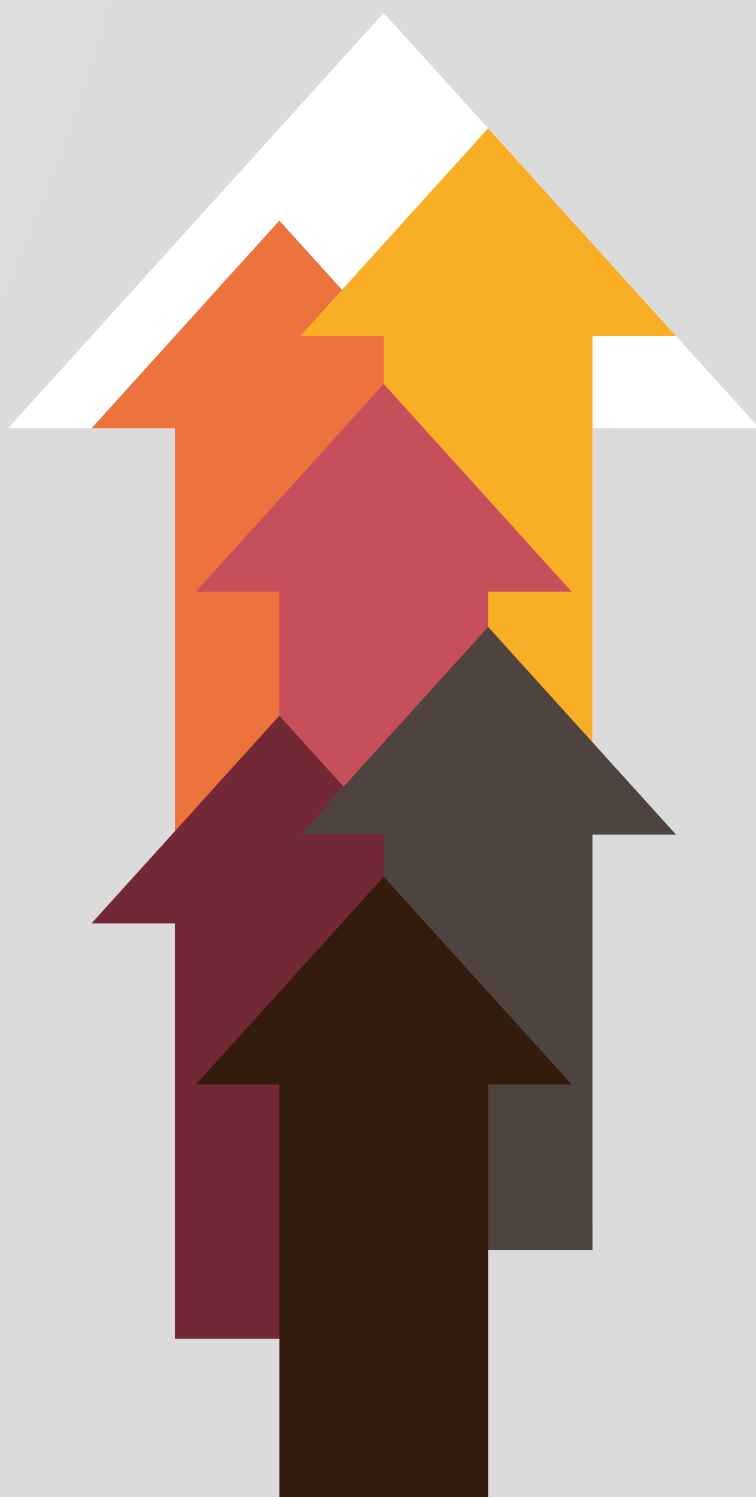
---

Las nuevas corporaciones de la economía digital, como Google, Facebook, Zappos, eBay o Amazon, han nacido ya con una configuración de management probablemente más cercana a una dirección por misiones.

En definitiva, nos encontramos a las puertas de una nueva forma evolutiva del *management*. Pero, ¿a qué distancia estamos de esta realidad? ¿Qué camino hemos recorrido y qué camino nos queda por recorrer? Cada organización está probablemente en una posición distinta según su grado de madurez y entorno competitivo. Por lo general, las empresas maduras en mercados estables están más cerca de una dirección por objetivos que de una dirección por misiones. Las nuevas corporaciones de la economía digital, como Google, Facebook, Zappos, eBay o Amazon, han nacido ya con una configuración de *management* probablemente más cercana a una dirección por misiones. Y las organizaciones como las universidades, los hospitales o las empresas sin ánimo de lucro, a las que los objetivos a menudo parece que se les atragantan, no llegarán a adaptarse bien a la dirección por objetivos hasta que se desarrollen en una dirección por misiones.

Aunque algunas empresas e instituciones se están incorporando a esta nueva tendencia, en términos generales, el verdadero potencial de la dirección por misiones está todavía por descubrir.

Son muchos los retos y obstáculos que se han de superar y vencer para poder dirigir realmente por misiones. ¿Cómo alinear las diferentes misiones de los miembros de una empresa, asegurando su coherencia y consistencia? ¿Cómo conseguir que cada persona sea capaz de evaluar el grado de cumplimiento de sus misiones, cuando las misiones tienen un grado tan alto de intangibilidad? ¿Cómo vencer la fuerte inercia que presentan muchas empresas a la hora de evaluar su éxito —y el de sus directivos y empleados— exclusivamente en base a objetivos? ¿Cómo sobrevivir a la tensión que existe entre las misiones y la creciente presión por los resultados financieros a corto plazo? ¿Cómo conseguir que las personas desarrollen verdadero liderazgo sobre las misiones de su responsabilidad? ¿Cómo integrar de manera consistente la misión de la empresa y la misión personal que da sentido a la vida del individuo? En la respuesta a estas preguntas está el reto de dirigir por misiones.

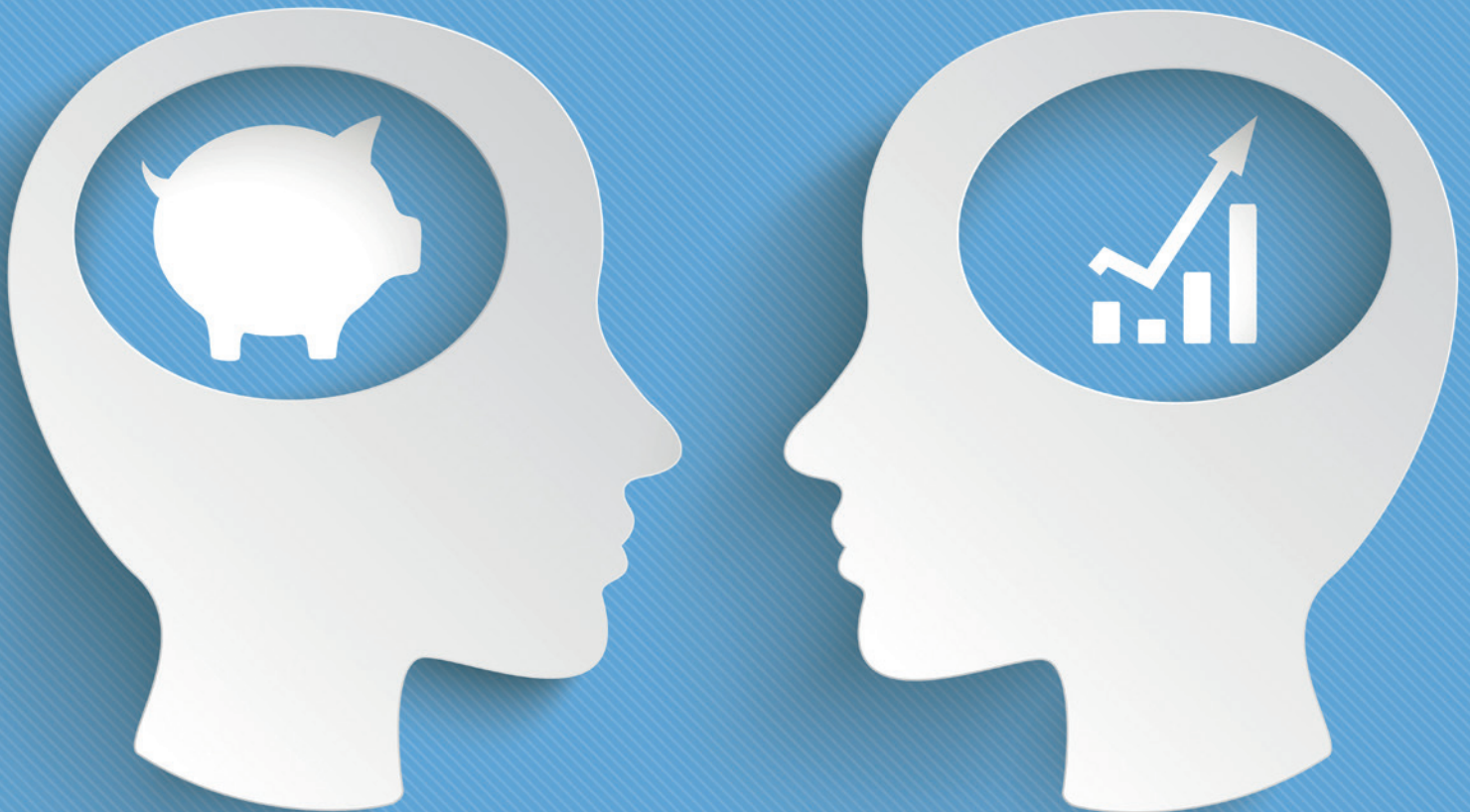




Rejina Selvam  
Profesora de ADE en la FCES de UIC Barcelona

# Understanding the dimensions of **financial philosophy**

We all want to improve our lives in our own best interests. Our financial philosophy comprises all the ideas, insights, aspirations and practices that guide our financial behaviour and shape our financial future. It is what motivates our behaviour, shapes our choices, and helps determine our success. With so much at stake, perhaps it would be a good idea to spend some time defining your own financial philosophy and fine tuning it to serve your needs.



---

## What is Your Financial Philosophy?

The conventional way of thinking reduces individual financial behaviour to maximising wellbeing by means two options: slashing costs to within one's means, or increasing income.

The above options can be described as the two financial philosophy strategies normally chosen in life: whether to be a frugalist or a capitalist. A frugalist creates wealth by keeping costs below income, whereas a capitalist exploits any wealth for future income. Most people have a predisposition to the financial philosophy of saving. However, there are some situations which may prompt the choice to consider wealth building rather than choosing to stimulate savings behaviour. This behaviour is considered to be more of a frugal capitalist approach. Therefore the truisms about wealth creation extends our financial behaviour from spending less to earning more on our real income, spending more to increase earnings, or sometimes doing both.

From reading the descriptions of financial philosophy strategies, it can be deduced that being a frugalist, capitalist or a frugal capitalist may be seen as restricting one's financial behaviour in order to create wealth, since all the approaches are based on self-interest.

Most financially stable people or capitalists only have so much time to spend in the day thinking about how to take care of their finances. Our experience shows that with this time, such people will always prefer to focus on ideas that give them the inside scoop on how to build wealth, increase income and invest to increase their net worth. Others may feel more comfortable and more empowered by following the path of a pure frugalist.

Either way, I think that to some extent, this is just playing with words. What is important is that we do what makes us most comfortable when it comes to our money. When we enjoy how we handle our finances, it increases our chances of reaching our goals and achieving financial success, and thus becoming financially generous. Reaching this position creates a financial philosophy of generosity rather than an individual-oriented financial philosophy of maximising only our own interests from financial means. It extends the frugal capitalistic view to add a social capitalistic approach. That is, investing a proportion of income in social investments in voluntary associations, or acquiring small charity organisations, operating low cost hospitals and services; this will allow more money to be generated as in turn the individual increases both their financial and social capital. According to this philosophy of generosity, the individual's financial investment is safe and tax deductible, and charity ownership is created. This not only generates more wealth but also increases a sense of fulfilment in all perspectives of social capital such as sharing, goodwill, trust and participation in social welfare, while still owning the money invested.

Compared to an individual-oriented financial philosophy, the philosophy of generosity helps an individual to think big, generating important ideas, and wider goals and challenges, thus increasing opportunities for income flows. This self-social welfare approach builds upon the conventional financial philosophy of a frugal capitalistic approach, by also creating change and developing the social system.

When we enjoy how we handle our finances, it increases our chances of reaching our goals and achieving financial success.

# NOTICIES

## El professor David Tanganelli presenta un estudi sobre l'impacte de l'actitud dels directius en l'empresa

16 - juny - 15

David Tanganelli ha participat recentment en el congrés anual de l'Academy of International Business (AIB) celebrat enguany a Bangalore, l'Índia, entre el 26 i el 30 de juny.



## El professor Pedro García del Barrio participa en les XI Jornades d'Economia Laboral

17 - juliol - 15

El Dr. Pedro García del Barrio, vicedegà de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials, va presentar la ponència "Evaluating Intangible Talent: Media Value and Productivity in European Professional Football" a les XI Jornades d'Economia Laboral, celebrades de l'1 al 3 de juliol a la UAB.



## Les professores Marta Mas i Jasmina Berbegal participen en el GIKA 2015

14 - juliol - 15

La Dra. Marta Mas i la Dra. Jasmina Berbegal, professores de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials, han participat en el congrés Global Innovation and Knowledge Academy (GIKA) organitzat per la Universitat de València.

## El Dr. Pedro García del Barrio presenta el mètode MERIT i els seus resultats per calcular el valor mediàtic dels jugadors

8 - setembre - 15

El Dr. Pedro García del Barrio, vicedegà de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials, va presentar el 28 d'agost passat els resultats sobre la investigació "Economic Valuation of Football Players through Media Value" a la 7th ESEA Conference on Sports Economics, organitzada per l'European Sport Economics Association, celebrada a Zurich.



## VII Trobada d'empreses de la Càtedra Direcció per Missions i Govern Corporatiu de UIC Barcelona

24 - juliol - 15

La Càtedra Direcció per Missions i Govern Corporatiu va celebrar divendres passat, 17 de juliol, la setena trobada de les empreses que formen part del projecte. L'acte va tenir lloc a Vygon Espanya, empresa associada al projecte situada a Paterna (País Valencià).



## La Dra. Gil aborda en un llibre el fonament matemàtic en les operacions empresarials

18 - setembre - 15

La professora de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials de UIC Barcelona Dolors Gil ha publicat un llibre –del qual és coautora– titulat Mathematics for Economics and Business.



## Primera edició a Londres del seminari «Economic Evaluation of Medicines and Health Technologies»

30 - juliol - 15

La Dra. Marta Traperó-Bertran, investigadora de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials, ha dirigit la primera edició del seminari "Economic Evaluation of Medicines and Health Technologies", un programa compartit entre UIC Barcelona i la City University de Londres, celebrat del 8 al 10 de juliol al Regne Unit.



# NOTICIES



## La Facultat de Ciències Econòmiques i Socials i la Strathmore University estrenen llaços en favor de la recerca i la cooperació acadèmica

2 - octubre - 15

El degà de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials, el Dr. Toni Mora, i el Dr. George Njenga, vicerector adjunt de la Strathmore University (Kènia) i degà de la Strathmore Business School, han signat un acord de cooperació acadèmica i de recerca entre ambdues institucions.

## Un estudi estableix les pràctiques de R. H. més valorades pels treballadors d'organitzacions sense ànim de lucre

23 - octubre - 15

El Dr. Ramon Bastida, professor de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials, va presentar a la 2nd Business & Management Conference, celebrada a Madrid del 6 al 9 d'octubre, un estudi per a la definició i validació d'una escala de mesura d'aquestes pràctiques.



## Quaranta directius d'empreses espanyoles i internacionals participen en el seminari de Direcció per Missions

29 - octubre - 15

Un grup de quaranta directius d'empreses de tot Espanya, Portugal, el Perú i Israel van participar el 22 i 23 d'octubre passats al seminari "Dirigir per Missions", organitzat per la Càtedra de Direcció per Missions i Govern Corporatiu de UIC Barcelona.



## El emprenedor Christian Enestrom comparte su experiencia con los alumnos del Master's Degree in Entrepreneurship

11 - noviembre - 15

Christian Enestrom, cofundador y director general de Hotel Ninjas, impartió el pasado 27 de octubre una sesión a los alumnos del Master's Degree in Entrepreneurship, Innovation and Technology sobre su experiencia como emprenedor.







## Jueces mercantiles, catedráticos y magistrados exponen las últimas tendencias sobre acuerdos de refinanciación y actualización concursal

9 - noviembre - 15

El Salón de Grados de UIC Barcelona acogió los pasados 28 y 29 de octubre las jornadas "Reestructuración de empresas en dificultades económicas: acuerdos de refinanciación y convenio concursal" organizadas por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y M&M abogados.

## María Córdoba, de Synthon España, destaca la importancia de la selección d'acord amb la missió i els valors de l'empresa

13 - noviembre - 15

María Córdoba, responsable de Recursos Humanos de la farmacèutica holandesa Synthon Iberia, va impartir una conferència als alumnes de 3r d'ADE dins de l'assignatura Direcció de Recursos Humans.



## El director de Founder Institute Barcelona comparteix les claus per llançar amb èxit una idea de negoci

11 - noviembre - 15

Oriol Bes, director del Founder Institute Barcelona i responsable de Start-ups i Emprenedoria a Reimagine Food, va impartir una sessió als alumnes de primer d'ADE.

## Tres estudiants d'ADE English Program, voluntaris al Gamification World Congress

13 - noviembre - 15

Paula García, Ricard Castellet i Beatriz Ferrer, estudiants d'ADE English Program, participen aquests dies com a voluntaris en l'organització del Gamification World Congress.



## Directius, empresaris i emprenedors parlen del compromís social en la 3a edició del B-DAY

18 - noviembre - 15

Una desena d'empreses i fundacions van participar el dimarts 17 de novembre en la tercera edició del Business Day (B-DAY) que organitza la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials que aquest curs s'ha centrat en el compromís social en les empreses.

## Javier de Rocafort dóna les claus sobre emprenedoria, ètica i capacitat comunicativa

12 - noviembre - 15

El mes passat el Sr. Javier Rocafort, president de Balmoral Capital Partners, va visitar la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials per donar una ponència als alumnes de 4t d'ADE dins de l'assignatura Direcció Estratègica.



## Un investigador de la Universitat de Zagreb parla de la cultura i els valors de l'empresa en l'assignatura de direcció estratègica

1 - noviembre - 15

En el marc de l'assignatura Direcció Estratègica, els alumnes de 4t d'ADE van rebre una classe magistral impartida pel Dr. Ivan Malbašić, investigador postdoctoral de la Universitat de Zagreb.



ENTREVISTA

## Bea Lucaya

Profesora de ADE en la FCES de UIC Barcelona

Por Santi Gilabert Camí



**Llama la atención la alta inserción laboral que se da en los alumnos de ADE de UIC Barcelona, pero ¿qué entendemos exactamente por inserción laboral?**

Así es. En nuestro grado es del 85%. Nosotros entendemos la inserción laboral como lo que es realmente, la de verdad. Dentro de este porcentaje están los alumnos que al año de haber acabado el grado en UIC Barcelona encuentran un empleo que, independientemente del salario que vayan a cobrar, les motiva.

**¿Cuál ha sido la tendencia de este porcentaje?**

In crescendo. Desde que el grado de ADE comenzó su andadura, esta cifra ha ido en aumento hasta llegar al porcentaje actual.

**Gran trabajo, pues, de la Facultad. ¿A qué se debe este aumento?**

Yo diría que ha sido gracias a cuatro factores clave. El primero serían las Jornadas Profesionalízate, que han nacido con el fin de ayudar al alumno a entrar en el mundo laboral.

El proceso de admisión también juega un papel clave. Pero, más importante aún, la permanencia. Si alguien no da la talla tiene muy complicado —por no decir imposible— seguir cursando ADE con nosotros. Por eso las empresas están contentas con nuestros alumnos, porque se quedan los buenos y reciben una gran formación. Salen muy bien preparados.

Otro pilar fundamental es el Departamento de Prácticas. Funcio-

na muy bien y desde aquí mantenemos una relación cualitativa con las empresas con las que tenemos convenio.

Por último, la actitud del alumno durante las prácticas. Su predisposición es buena y, sin eso, el resto carece de sentido.

**¿A qué te refieres con una relación cualitativa con las empresas?**

Pues mantenemos una relación más personal y estrecha con las marcas. Sobre todo con las Big Four (Deloitte, Ernst & Young, KPMG y Price). Pulimos los currículums de los alumnos y visitamos a las empresas durante las prácticas para saber qué demanda el mercado. De esta manera, podemos encontrar puntos de mejora y así adaptar nuestras asignaturas y poder ofrecerles los alumnos con la formación necesaria.

**Después de casi veinte años de funcionamiento del Departamento, ¿cuál es vuestro punto fuerte?**

El equipo que trabaja en él. Si antes decía que uno de los pilares fundamentales para la alta inserción laboral es el buen funcionamiento del Departamento de Prácticas, eso es, sin duda, gracias a su equipo.

Somos profesionales y subsidiarios: cada uno tiene su función, pero, si uno no puede, llega el compañero. Trabajamos muy bien en equipo.

### Y por contra, ¿el punto débil?

Tenemos uno que no podemos evitar: el grado de ADE, en comparación con la competencia, hace poco tiempo que comenzó su andadura. Este será el decimonoveno curso.

### Si la demanda supera a la oferta para un puesto de prácticas en concreto, ¿qué criterio de selección seguís?

Las empresas de las Big Four, que suelen ser las más demandadas, tienen su propio proceso de selección. Nosotros acompañamos al alumno durante el proceso, pero es la empresa quien elige.

Bueno, el año pasado las empresas nos pidieron más estudiantes de los que les podíamos ofrecer; por eso, alguna de ellas —de las Big Four incluso— se quedaron sin poder contratar a alguno de nuestros alumnos.

### ¡Eso habla muy bien de los alumnos!

Así es. Las empresas están encantadas. El grado de ADE en UIC Barcelona está yendo a mejor cada año. Y somos conscientes de que parte de este éxito depende de la calidad de las prácticas que el Departamento ofrece a los alumnos.

### Este es el camino que debemos seguir pues...

Exacto. Estamos funcionando muy bien. Como te he comentado, el curso pasado las empresas nos pidieron más estudiantes de los que les podíamos ofrecer. Eso es una buena señal. Nuestros alumnos atraen a las marcas.

### El porcentaje de extranjeros en ADE es del 35%. ¿El Departamento de Prácticas juega un papel clave en atraer alumnado extranjero?

Es cierto que el Departamento de Prácticas sirve como reclamo para atraer a alumnos extranjeros, pero, además, la calidad de un profesorado que te motiva o un decano que está por ti son otros factores que hace que la gente —extranjera o no— se decante por UIC Barcelona para cursar ADE.



 ALUMNI UIC

## Jaime Coll

Mecalux S.A.

## Marta Santiago

Auditora en la unidad de productos y servicios en Deloitte

Por Santi Gilabert Camí



### ¿Qué hacéis ahora mismo? ¿A qué os dedicáis?

**Marta:** Actualmente estoy trabajando en una de las big four, en Deloitte. Acabo de incorporarme como asistente de primer año.

**Jaime:** Ahora trabajo en Mecalux, SA, una multinacional catalana del sector del almacenaje líder en el mercado mundial por su buena gestión, producto y valores.

### ¿Por qué decidisteis estudiar en UIC Barcelona?

**M:** La verdad es que cuando acabé la selectividad y buscaba universidad solo me fijaba en un aspecto que en aquel momento era importante para mí: si me ofrecía ir de Erasmus o realizar algún intercambio. Sin embargo, mi familia siempre me insistía en lo importante y necesario que era que la universidad tuviera una buena bolsa de trabajo, ya que esto me abriría muchas puertas. Para mí eso era importante, pero no primordial.

Ahora puedo decir que efectivamente la bolsa de trabajo es algo que te abre muchas puertas. Pero eso no significa que por ser de una universidad en concreto te vayan a contratar. No. Significa que, efectivamente, tendrás que luchar por entrar y mantenerte en esa empresa: tendrás que demostrar como todos que eres válido para ese puesto.

**J:** No fue una decisión fácil. Tenía muy claro que quería hacer ADE por vocación (el mundo de la empresa me apasiona), pero también tenía claro que no quería ser tratado como un número en una universidad en la que no se diese importancia a la persona. Además, estaba el tema de los valores humanos. Considero que los valores de UIC Barcelona encajan con el tipo de persona y profesional que quiero ser el día de mañana, y eso es algo fundamental, en mi opinión, de cara a construir un proyecto de vida.

Mis hermanas estudiaron en UIC Barcelona y ambas me dieron un *feedback* muy bueno. Eso, junto con el conocimiento de que es una universidad que forma a personas para el mundo profesional fueron los factores determinantes

### ¿Qué prácticas habéis hecho a lo largo de la carrera?

**M:** Estuve seis meses en Deloitte como becaria de auditoría, que es el área en la que ahora trabajo.

También realicé unas extracurriculares durante un verano en Brunswick, SA, una empresa americana. Estuve en una de sus filiales de máquinas Premium de gimnasio en Barcelona. Estaba en el departamento del servicio técnico, donde llevaba el departamento de venta de piezas.

**J:** Gracias a la bolsa de trabajo conseguí entrar en Inversiones Meridiana como **Project Manager** para el desarrollo de una nueva rama de negocio. Fue una experiencia increíble de la que guardo un gran recuerdo.

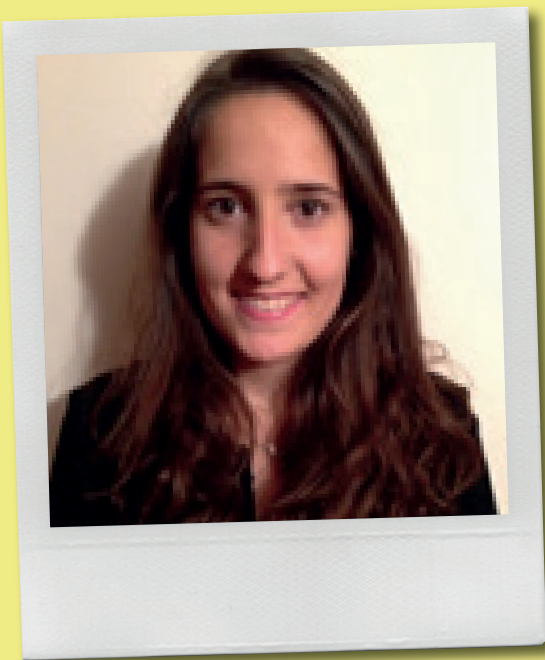
### ¿Jugaron un papel fundamental las prácticas con las que tiene convenio la Facultad?

**M:** Ayuda mucho el hecho de que una empresa ya haya tenido convenios con la Facultad, que hayan trabajado juntas y conozcan sus valores, sus conocimientos y la forma de trabajar que tienen. Es algo muy importante para las empresas.

**J:** Totalmente, la bolsa de trabajo de la Universidad me dio acceso a ellas.

### ¿Cómo fue vuestra experiencia en prácticas?

**M:** En mi caso, pasé por varios procesos de selección de las big four e hice algunas entrevistas más. La Universidad nos facilitó



Las herramientas para saber cómo actuar en una entrevista, qué decir y qué no decir, el código de vestimenta, etc. Fue una gran ayuda. Mis prácticas en Deloitte fueron duras, pero el esfuerzo y el sacrificio son las claves del éxito, dicen, así que mi objetivo para entonces era intentar mejorar un poco cada día.

Pese a que la empresa nos impartió varios cursos antes de soltarnos ante los tiburones, las dos primeras semanas iba perdida, pero a las tres semanas ya me sentía mucho más cómoda y a partir de ahí las prácticas fluyeron con normalidad.

Un mes antes de finalizar mis prácticas, me reuní con mi gerente para que me diera la evaluación de mi trayectoria en los diferentes equipos y clientes, y ya me comentó que se me ofrecería la posibilidad de incorporarme en septiembre del 2015.

**J:** Increíble. Tuve la gran suerte de trabajar para Albert Castro, quien me dio muchas responsabilidades y confianza, así como motivación mediante un proyecto a desarrollar de lo más interesante y atractivo que incluía el privilegio de viajar y aprender mucho. Además el apoyo y el seguimiento del departamento de prácticas fueron determinantes para hacer de esa una gran experiencia que me ha marcado y enseñado mucho a nivel profesional y personal.

Me contrataron como fijo para seguir después de las prácticas y acepté, hasta que me llegó la oportunidad que estoy aprovechando actualmente.

**¿Qué les recomendarías a los alumnos: que prueben todo tipo de prácticas, que se centren en aquello a lo que quieren dedicarse, etc.?**

**M:** Esta es una pregunta difícil... Yo les recomendaría que, si no tienen claro en qué sector quieren trabajar, no se cierren puertas. Es muy importante ir probando. Aunque solo sea con entrevistas. Cuando la estás haciendo ya sientes si en esa empresa puedes encajar o no.

Como mínimo eso es lo que hice yo: me puse a repartir currículums como una loca a cualquier empresa en la que creía que podía encajar. Fue así como fui viendo dónde me veía, dónde no me veía, qué me gustaba y qué no me gustaba. Acabé en auditoría y actualmente estoy muy contenta y me gusta lo que hago.

**J:** Es mejor centrarse en aquello en lo que uno considera que es bueno o puede llegar a serlo y sobre todo que le guste: vas a pasarte muchas horas haciéndolo, como no te apasione, ¡estás perdido! Pero si aún no tienes claro qué quieres hacer, lo mejor es probar y equivocarse. No hay responsabilidades serias, ni necesidades imperantes, etc. Ahora es el momento de atesorar experiencias y equivocarse para tener las cosas claras el día de mañana y ser capaz de saberlo de forma fundamentada.

**¿Cuál es el punto fuerte del Departamento de Prácticas?**

**M:** Creo que el punto fuerte del Departamento de Prácticas son básicamente las herramientas que ponen a disposición de sus alumnos. Las conferencias que imparten son muy interesantes, ves cuál es la realidad o como mínimo te acercan un poco más a ella, dan muchos consejos útiles para el día a día, te ofrecen la posibilidad de empezar a hacer networking con los profesionales, publican ofertas en la bolsa de trabajo de la Facultad, etc. Todo son pequeños inputs para ir facilitando nuestra entrada al mundo laboral.

**J:** Para mí esa respuesta es muy clara: dirección + coaching = Bea Lucaya + Evaristo Aguado. Tuve la gran suerte de contar en todo momento con el asesoramiento de Bea Lucaya, que me dio muy buenos consejos y ayuda en momentos de gran necesidad. En todo momento me sentí apoyado en una experiencia que al principio asusta un poco.

Por otro lado, UIC Barcelona tiene la gran suerte de contar con la figura de Evaristo Aguado como coach. Recuerdo mis sesiones con él a lo largo de la carrera y una vez fuera de la Universidad. Recomiendo a todos los alumnos que aprovechen tener a un profesional de este calibre dispuesto a ayudar, tanto a nivel personal como laboral, a todo aquel que se deje. Debería ser obligatorio tener una primera sesión con él. Muchos no lo hacen por pereza y desconocen lo que se pierden.

**¿Cuáles son vuestros proyectos de ahora en adelante?**

**M:** Por ahora mi idea es desarrollarme dentro de Deloitte. Creo que es una muy buena empresa para empezar profesionalmente. Es una empresa en la que en ningún momento se deja de aprender. Además, se preocupa por ofrecernos a todos una formación continuada haciéndonos crecer profesional y personalmente.

**J:** Centrarme en mi trabajo con la mejor voluntad posible y ¡ja por todas! La palabra clave, tal y como dice Küppers, es actitud

# MÀSTER UNIVERSITARI EN DIRECCIÓ D'EMPRESES I SISTEMES DE PRODUCCIÓ (oficial)



Es tracta d'un dels primers títols reconeguts com a màster oficial segons els criteris de l'espai europeu d'educació superior (EEES).

El Màster Universitari en Direcció d'Empreses i Sistemes de Producció és un programa internacional que, pel seu disseny i el seu claustre de professors, respon a les necessitats de l'empresa d'ara. Avui en dia, les corporacions operen en un context internacional que necessita professionals amb una bona formació tècnica i que disposin de qualitats humanes que els permetin fer-se càrrec de projectes i prendre decisions amb rigor i responsabilitat.

El curs s'estructura en dos semestres: en el primer, assistiràs a classes teòriques a la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials i, en el segon, desenvoluparàs pràctiques tutelades en empreses espanyoles de prestigi.

**Crèdits:** 60 ECTS

[Calendari i horari](#)

De l'octubre del 2016 al gener del 2017

**Pràctiques:** del febrer al juliol del 2017

**Horari de classes:** de dilluns a divendres de 15 h a 21 h  
Pràctiques a temps complet.

# MASTER IN ENTREPRENEURSHIP, VENTURE CAPITAL AND PRIVATE EQUITY



This Master's degree presents and analyses entrepreneurship in various different industries: highly technological industries such as health, engineering or ICT, but also traditional industries that are being restructured such as the consumer market, banking, the public sector or services, and responsible sectors such as the environmental sector or the social sector which face great challenges.

This programme covers all of these with funding being the key issue.

In the current macroeconomic context, with a lack of credit, venture capital is increasingly becoming a funding alternative in companies. In Catalonia and in Barcelona in particular there are large numbers of organisations specialised in this sector which are supporting and funding the development of new companies. In some circles Barcelona is now being introduced as the local equivalent of what Silicon Valley once was in the United States.

The option of doing a one-week visit to Boston and to New York will help you to learn about two of the most innovative systems in the world. You will visit various universities (Harvard, MIT, Babson College and Columbia University) and large entrepreneurial companies as well as venture capital agents.

**Crédits:** 60 ECTS

[Dates and timetable](#)

October 2016 to July 2017

Classes will be taught from Monday to Friday between 5 and 9 pm

# MASTER EXECUTIVE EN BUSINESS INTELLIGENCE I BIG DATA



El Màster Executive en Business Intelligence i Big Data és la teva opció si ets un professional de les tecnologies de la informació capaç de liderar grans projectes massius d'intel·ligència de negoci i dades en organitzacions d'una gran varietat de sectors.

El programa té lloc a la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials en col·laboració amb el MBIT School, l'única escola professional dedicada exclusivament a la formació en business intelligence i big data.

Apliquem metodologies innovadores com el learning by doing, amb què assurem l'adquisició de les competències. Així mateix, fem servir el mètode del cas perquè facis pràctiques a partir de projectes reals.

Amb el Projecte de Final de Màster integraràs totes les competències adquirides durant el Màster. Realitzaràs el

projecte amb el seguiment d'un tutor amb una dilatada experiència en el sector i basant-te en eines i conjunts de dades proporcionades per les empreses col·laboradores.

**Crèdits:** 60 ECTS

[Calendari i horari](#)

De l'octubre del 2016 al juliol del 2017

Divendres de 16 h a 21 h i dissabtes de 9 h a 14 h



# MASTER EXECUTIVE EN BIG DATA BUSINESS DECISIONS



T'oferim la possibilitat de cursar un programa amb el qual coneixeràs les tècniques més avançades d'anàlisi de dades, estadística aplicada i la seva implementació en diferents tecnologies, així com el món del big data i la seva implicació en l'anàlisi de dades.

El Màster Executive en Big Data Business Decisions s'orienta a professionals de les tecnologies de la informació i anàlisi de dades; analistes de negoci provinents de diferents àrees, com el màrqueting, les finances, el control de gestió, els recursos humans, el frau, etc., o a professionals amb coneixements equiparables que vulguin orientar-se a l'anàlisi de dades i, especialment, al big data.

Les sessions de formació s'imparteixen en mode presencial, amb metodologies d'ensenyament com learning by doing i el mètode del cas, les quals t'ajudaran a desen-

volupar les competències necessàries per sortir-te'n en entorns reals. Amb el Projecte de Final de Màster integraràs de manera efectiva totes les competències que hagi adquirit durant el Màster. Aquest projecte es du a terme amb el suport d'un tutor/director amb una dilatada experiència en el sector i fent servir eines i conjunts de dades d'empreses col·laboradores.

**Crèdits:** 60 ECTS

[Calendari i horari](#)

Del novembre del 2016 al maig del 2017

Divendres de 16 h a 21 h i dissabtes de 9 h a 14 h

# MASTER'S DEGREE IN INTERNACIONAL ACCOUNTING AND FINANCIAL MANAGEMENT



A globalisation process has been taking place for the last years in the world of business.

The consequence is that a large number of businesses are immersed in process of internationalisation in order to participate in more markets and reach more potential clients. And the city of Barcelona is attracting a significant number of international companies. All this process is generating good opportunities for well trained professionals with a good level of languages.

The Master's Degree in International Accounting and Financial Management was created in order to prepare executives and business people to tackle this new paradigm.

This Master's course provides the necessary knowledge and resources to develop a professional career in the

field of auditing, consulting and financial management and accounting in an international environment.

Master's students will undertake an in-company internship in top ranked auditing and consulting firms, and international companies.

At the end of the programme, students have to present a final project based on a real company.

**Crédits:** 60 ECTS

[Dates and timetable](#)

Between October 2016 and July 2017

From Monday to Friday (6-9pm)



## PUBLICACIONES

### INÉS ALEGRE

ALEGRE, I.; MAS-MACHUCA, M.; BERBEGAL-MIRABENT, J. **“Combined antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?”**. Journal of Business Research (2016), DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.10.113

### RAMON BASTIDA

BASTIDA, R., SOMOZA, A., VALLVERDÚ, J. **“Estudio Económico y Contable de la Compañía General de Tabacos de Filipinas”**, De Computis. Revista Española de Historia de la Contabilidad, 22 (2015), pàg. 7-36.

CARRERAS, R., BASTIDA, R. **“Estudio sobre la rendición de cuentas en materia de responsabilidad social: el balance social”**, CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 84 (2015), pàg. 251-277.

### MIQUEL BASTONS

PÉREZ, L.; BASTONS, M. **“Modelo pro-social de comunicación de museos. El caso del Thyssen--Bornemisza”**. Revista Opción, núm. 2 (2015).

### JASMINA BERBEGAL

BERBEGAL-MIRABENT, J.; LLOPIS-ALBERT, C. **“Applications of fuzzy logic for determining the driving forces in collaborative research contracts”**. Journal of Business Research (2016), DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.10.123

### PEDRO GARCÍA DEL BARRIO

GARCIA-DEL-BARRIO, P.; PUJOL, F. **“Sport Talent, Media Value and Equal Prize Policies in Tennis”**. The Economics of Competitive Sports (editors: RODRÍGUEZ, P.; KÉSENNE, S.; KONING, R.) (2015), pàg. 110-151. Edward Elgar (ISBN: 978-1-78347-475-2).

### FREDERIC MARIMON

MARIMON, F.; ALONSO-ALMEIDA, M.; BERNARDO, M. [et al.] **“Is It Possible to Retain Customer Loyalty When a Ser-**

**vice Has Failed?”**. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 25(5) (2015), pàg. 599-613.

ALONSO-ALMEIDA, M.; MARIMON, F.; LLACH, J. **“Difusión de las memorias de sostenibilidad en Latinoamérica: análisis territorial y sectorial”**. Estudios Gerenciales, 31(35) (2015), pàg. 139-149.

MARTÍNEZ-COSTA, C.; MAS-MACHUCA, M.; OLIVELLA, J. **“Políticas de staffing de las empresas líderes de consultoría. Un estudio de casos”**. Universia Business Review (2015).

### CARLOS REY

REY, C.; RICART, J. E. **“The Practice of Strategy”**. The European Business Review (2015).



## CONGRESSOS

### INÉS ALEGRE

ALEGRE, I.; BERBEGAL-MIRABENT, J. **“What do we mean by social entrepreneurship? A definitional analysis”**. 75th Annual Meeting of the Academy of Management, Vancouver (Canada) (7-11/08/2015).

ALEGRE, I.; MAS-MACHUCA, M.; BERBEGAL-MIRABENT, J. **“Combined antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?”**. V Global Innovation and Knowledge Academy (GIKA) Conference, València (Espanya) (14-16/07/2015).

BASTIDA, R. **“L'economia social i cooperativa a la universitat”**. Jornada Internacional interuniversitària d'economia social i cooperativisme, Universitat Ramon Llull-Blanquerna.

### MIQUEL BASTONS

PÉREZ, L.; BASTONS, M. **“Comunicación y gestión en la gestión de museos: el caso Thyssen-Bornemisza”**. Congreso Universitario Internacional sobre la Comunicación en la profesión y en la

Universidad: Contenidos, Investigación, Innovación y Docencia. CUICIID 2015, Universidad Complutense de Madrid, Madrid (21-22/10/2015).

BASTONS, M.; BERMEJO, L. **“Mission-based leadership in high education institutions”**. 17th Annual Global Conference Leading Across Borders and Generations, International Leadership Association (ILA), Barcelona (14-17/10/2015).

### JASMINA BERBEGAL

BERBEGAL-MIRABENT, J. **“The influence of regulatory frameworks on research and knowledge transfer outputs: An efficiency analysis of Spanish universities”**. LEER Workshop on 'Efficiency in Education and the use of big data', Leuven (Bèlgica) (19-20/11/2015).

BERBEGAL-MIRABENT, J.; LLOPIS-ALBERT, C. **“Applications of fuzzy logic for determining the driving forces in collaborative research contracts”**. V Global Innovation and Knowledge Academy (GIKA) Conference, València (Espanya) (14-16/07/2015).

BERBEGAL-MIRABENT, J.; ALEGRE, I. **“Strategies in the creation of University Research Parks”**. University-Industry Interaction Conference: Challenges and solutions for fostering entrepreneurial universities and collaborative innovation, Berlín (Alemanya) (24-26/06/2015).

### PEDRO GARCÍA DEL BARRIO

GARCÍA DEL BARRIO, P.; PUJOL, F. **“Economic evaluation of Football players through media value”**. 7th ESEA Conference on Sports Economics (European Sport Economic Association), University of Zurich (27-28/08/2015).

GARCÍA DEL BARRIO, P. **“Evaluating Intangible Talent: Media Value and Productivity in European Professional Football”**. XI Jornadas de Economía Laboral (Asociación Española de Economía del Trabajo: AEET), Barcelona (2-3/07/2015).

### FREDERIC MARIMON

MARIMON, F.; BASTIDA, R. **“An empirical analysis of the effects of human resource management practices on job satisfaction in non-profit organizations”**. 2nd Business & Management Congress, International Institute of Social and Economic Sciences (6-9/10/2015).

MAS-MACHUCA, M.; REY, C. **“Management by mission and leadership competencies: how to create successful Mission Driven Organizations”**. 17th Annual Global Conference: International Leadership Association: Leading across borders and generations, Barcelona (14-17/10/2015).

#### TONI MORA

MORA, T. Representant de la Spanish Health Economics Association a la 14th Conferência Nacional de Economia da Saúde, Lisboa (15-16/10/2015).

MORA, T.; GONZÁLEZ LÓPEZ-VALCÁRCEL, B. **“Do prices of unhealthy foods really influence teenager behaviours? An experiment with school pupils in Barcelona”**. 11th International Health Economics Association Congress, Milà (12-15/07/2015).

#### MARIA MUT

MUT, M. **“Is the Ibero-American group a useful model of international relations?”**. Legacies of Empire Conference, ICS (School of Advanced Studies), University of London (21-22/10/2015).



## LLIBRES

#### PABLO AGNESE

AGNESE, P. **“Offshoring and productivity from a time-series perspective”**. A: DÍAZ-ROLDÁN, C.; PEROTE, J. (ed.). *Advances on International Economics*. Cambridge Scholars Publishing, 2015. ISBN-13: 978-1-4438-7828-9.

#### DOLORS GIL

ADILLON, R.; ÁLVAREZ, M.; GIL, D.; [et al.]. **Mathematics for Economics and Business**. EconomyUB, Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona, 2015. ISBN: 978-84-475-4215-4.

#### TONI MORA

MORA, T. (ed.). **Impacte de formació nutricional sobre decisions alimentàries. Un experiment a primer de secundària a la ciutat de Barcelona**. ACV Edicions, 2015. ISBN: 978-84-15003-43-4.

#### FREDERIC MARIMON

PETNJI YAYA, L. H.; MARIMON, F.; CASADESÚS, M.; [et al.]. **“Experience in Adapting E-S-QUAL to Different Sectors or Settings”**. A: Achieving Competitive Advantage through Quality Management. Springer International Publishing Switzerland, 2015. ISBN 978-3-319-17250-7 ISBN 978-3-319-17251-4 (eBook).



## CURSOS, SEMINARIS I TROBADES CIENTÍFIQUES

#### PABLO AGNESE

AGNESE, P. **“Outsourcing and Offshoring: What do we know so far?”**. Barcelona Graduate School of Management, Barcelona (10/06/2015).

#### MIQUEL BASTONS

BASTONS, M. **IV Encuentro Cátedra Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo**. Cátedra Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo, Vygon, València (17/07/2015).

BASTONS, M. **“Dimensiones de la organización y la dirección”**. Seminario de Perfeccionamiento directivo **“Dirigir por misiones”**, Cátedra Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo, Universitat Internacional de Catalunya, Barcelona (23/10/2015).

#### RUBÉN GORDILLO

CÀLIX, M.; GORDILLO, R.; SÁEZ, A. **“El marc fiscal de les fundacions i altres entitats no lucratives a Catalunya i Espanya”**. Direcció i gestió de fundacions i altres entitats no lucratives, Col·legi d'Economistes de Catalunya, Barcelona (10-17/11/2015).

#### CARLOS REY

REY, C. **IV Encuentro Cátedra Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo**. Cátedra Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo, Vygon, València (17/07/2015).



## DIRECCIONS DE TESI

#### MIQUEL BASTONS

PhD student: Sr. Juan Manuel Pujols; director: Dr. José María Tovillas; codirector: Dr. Miquel Bastons. **“Tributación de personas físicas en EE. UU. desde la perspectiva del Convenio de Doble Imposición”**. Doctorat en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques; Universitat Internacional de Catalunya, Barcelona (23/10/2015).



## ESTADES DE RECERCA

#### JASMINA BERBEGAL

13/07/2015 - 13/08/2015, al Departament d'Organització d'Empreses Juan José Renau Piqueras, Universitat de València (València).

### TONI MORA

16/08/2015 - 3/09/2015, a la Strathmore Business School a Nairobi (Kenya). Signatura d'un memoràndum amb la Business School.

### FRANCESC PRIOR

16/08/2015- 3/09/2015, a la Strathmore Business School a Nairobi (Kenya).



## PROJECTES

### FREDERIC MARIMON

**“Percepció per part de la ciutadania de la responsabilitat social corporativa de les empreses a Catalunya”.** Investigador principal: Frederic Marimon. Entitat finançadora Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció (ACCID). Col·legi d'Economistes de Catalunya.

### TONI MORA

Investigador a la Xarxa Excel·lència: **“Las consecuencias de la globalización sobre las desigualdades territoriales, sociales y el estado del bienestar”.** Ministeri d'Economia i Competitivitat.



UIC  
barcelona

[www.youtube.com/user/UIC](http://www.youtube.com/user/UIC)  
[twitter.com/uicbarcelona](https://twitter.com/uicbarcelona)  
[www.facebook.com/UICbarcelona](https://www.facebook.com/UICbarcelona)  
[www.flickr.com/photos/uicbarcelona](https://www.flickr.com/photos/uicbarcelona)  
[www.sumanthistories.com](http://www.sumanthistories.com)