

B-UIC

Your business
magazine

#10
MARÇ 2018

Up to date - Summary 10 B-UIC

Encara val la pena comprar on-line?
L'emprenedor, l'ambició i el "sentit de missió"
Dinero y conciencia: hacia un liderazgo con valores
¿Es mejor ser listo o trabajador?
Siete diferencias entre un líder y un campeón
Decálogo para gestionar bien la carrera profesional
La innovación en las empresas sociales
Bitcoin and Blockchain Technology
A New Model for Enhanced Results in International
PR and Marketing Campaigns

Be UIC

Entrevista: Cristian Rovira



www.uic.es/b-uic

MARÇ 2018

INDEX

Editorial

02 > Salutació de la Degana

Up to date - Summary 10 B-UIC

05 > Encara val la pena comprar online?

10 > L'emprenedor, l'ambició i el "sentit de missió"

12 > Dinero y conciencia: hacia un liderazgo con valores

18 > ¿Es mejor ser listo o trabajador?

20 > Siete diferencias entre un líder y un campeón

24 > Decálogo para gestionar bien la carrera profesional

28 > La innovación en las empresas sociales

32 > Bitcoin and Blockchain Technology

36 > A New Model for Enhanced Results in International PR and Marketing Campaigns

Be UIC

40 > Entrevista: Cristian Rovira

42 > Notícies

STAFF

Edita: Facultat de Ciències Econòmiques i Socials

Director: Maria Cristina Tresserres

Consejo Editorial: Marta Mas, David Tanganelli, Federic Marimon i Cristina Abillá

Coordinación redaccional: Sara Chacón

Diseño: @twice_design

ISSN 2339-7640

Em plau presentar-vos el nou número de març del 2018 de la revista B-UIC. Aquest any és un número especial ja que es tracta del desè número de la revista, fruit de l'esforç i entusiasme de tota la facultat. Però, en especial s'ha d'agrair la tasca feta per la professora Dolors Gil, primera directora de la revista, que va encetar aquest gran projecte. I ara, agrair també la il·lusió i professionalitat de la Cristina Tresserres, nova directora de la revista. Estic convençuda que aconseguirà que la revista arribi a ser un instrument de qualitat i d'interès per a tota la comunitat universitària que envolta la nostra facultat. Finalment, també s'ha d'agrair la col·laboració de tots els professors i professionals en la redacció d'articles a la B-UIC. Entre tots s'aconseguirà que aquesta revista sigui un punt de trobada entre professors, alumnes, alumni i professionals del món econòmic i empresarial.

Aquest desè número de la revista B-UIC és un número especial que recull una selecció dels articles més representatius publicats a la revista. Es tracta d'un recull d'interès que reflecteix la tasca que realitzem a la facultat, incloent des de temàtiques d'actualitat, com l'article "Bitcoin and blockchain technology" del doctor Gabriel Fernández, fins a entrevistes a professionals de prestigi reconegut amb qui tenim el plaer de compartir les aules, any rere any, com és el cas del senyor Eduardo Conde soci de Seeliger y Conde i el seu article "Decàleg per gestionar bé la carrera professional".

Com podreu llegir a les pàgines següents, la facultat està plena d'experiències i activitats enriquidores, tant dins com fora de l'aula, per a tota la comunitat universitària de la nostra facultat. Esperem que gaudiu d'aquest número especial i així conegueu també de primera mà totes les novetats que la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials ha treballat, tant en l'àmbit docent com de recerca.

Salutacions cordials,

Marta Mas

Degana de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials



Maria Cristina Tresserres

Directora de la B-UIC

Head of Company Relations Facultat de Ciències Econòmiques i Socials UIC Barcelona

És un plaer formar part de la família UIC Barcelona i tenir l'oportunitat de dirigir la revista B-UIC, projecte que inicio amb moltes ganes i il·lusió.

La revista respira, com no podria ser d'una altra manera, els valors de la nostra universitat, valors diferencials que el rector Xavier Gil va compartir amb tots nosaltres en l'acte inaugural d'aquest curs acadèmic 2017-2018: la persona és per a nosaltres el centre i, en aquest sentit, el tracte a l'alumne és individualitzat; la recerca de la veritat, que dona importància a l'honoradesa i la llibertat de pensament; el compromís social i l'excel·lència. I són aquests els quatre pilars que inspiren totes les activitats realitzades a la nostra facultat i que volem compartir amb vosaltres mitjançant la nostra revista.

A la B-UIC trobareu, per tant, un recull d'articles, reflexions i activitats com a mostra de la nostra tasca orientada a formar, educar i acompanyar els nostres alumnes perquè siguin els professionals que la societat necessita.

Ens sentim satisfets de la nostra tasca de recerca, dels reconeixements i de totes les iniciatives innovadores realitzades per aconseguir apropar el món professional als nostres estudiants. Les sessions de professionals a les aules, la Jornada Universitat Empresa (JUE), el Programa d'Excel·lència Acadèmica (PEA), el B-Day, el programa Professionalitza't i l'estrena de noves assignatures i màsters són una mostra de la nostra voluntat i entusiasme per fomentar l'excel·lència en els nostres estudiants perquè siguin veritables agents de transformació en la societat.

I és en aquest sentit, que ens sentim especialment orgullosos de tenir dins la família UIC Barcelona alumnes que estan aconseguint amb èxit aquesta veritable acció transformadora. N'hi ha molts, però m'agradaria destacar l'exemple d'en Cristian Rovira, soci i vicepresident de Grup SIFU, alumne de la primera generació d'ADE de la nostra facultat, que ha rebut recentment el Premi Alumne UIC i a qui tenim el plaer de fer una entrevista en aquesta edició especial número deu de la B-UIC. Un exemple de professional transformador que ha convertit el Grup Sifu no només en una empresa d'èxit sinó en un referent en inserció laboral. Com deia, com ell n'hi ha i n'hi haurà de ben segur molts més. Volem donar veu als antics alumnes que ja tenen una carrera consolidada, als que tot just l'estan començant i, per descomptat, als alumnes que encara són a les aules i que són de fet, el centre de les nostres mirades.

La revista és de tots i per a tots, és una finestra de la tasca i activitats de la nostra facultat i m'agradaria convidar-vos a participar-hi amb les vostres iniciatives, propostes i opinions.

Bona lectura!

Tens una història per explicar-nos?
Comparteix-la a

Ments Inquiètes st()ries

Descobreix les
nostres ments inquietes
a [youtube.com/uic](https://www.youtube.com/uic)
Explica'ns la teva
a ments@uic.es



Frederic Marimon
Catedràtic i Vicedegà de la Facultat de Ciències Econòmiques
i Socials de UIC Barcelona

B-UIC 02 Juny 2014

Encara val la pena comprar online?

En vista del creixement del volum del comerç electrònic és evident que sí. Si els consumidors opten per comprar a través d'aquest canal és perquè el balanç que fan entre els beneficis obtinguts i els inconvenients és favorable.

En la literatura acadèmica, aquest balanç s'anomena valor percebut (*perceived value*). El comprador de supermercat opta per la compra en línia en lloc de desplaçar-se físicament al supermercat del barri perquè el valor percebut mitjançant el web és superior que a través de la compra tradicional. Els avantatges del canal en línia semblen evidents: comoditat, rapidesa, facilitat..., però, i els inconvenients? Es troba la mateixa gamma de productes a través del web que al supermercat físic? La resposta és no, i no menys productes, sinó molts menys. Tot i així compensa. Un altre inconvenient del canal en línia és la privacitat de les dades personals. Encara hi ha molta objecció a enviar les dades de la targeta de crèdit a través de la xarxa. De tota manera, malgrat aquest efecte,

cada vegada són més els compradors en línia. Sembla, per tant, que cada vegada val més la pena.

1. Com es pot avaluar la qualitat del servei?

Tant els acadèmics de *management* com els directius es posen d'acord amb facilitat per definir qualitat quan parlem de béns físics. No és tan fàcil arribar a un acord quan definim la qualitat d'un servei. De fet, uns dels pioners va ser l'equip de professors de Parasuraman. A mitjans dels anys vuitanta van definir una escala de mesurament de serveis anomenada SERVQUAL, que ha gaudit d'un èxit incontestable. L'escala s'ha adaptat en multitud de casos per mesurar la qualitat de diferents sectors i empreses. La literatura acadèmica és aclaparadora. El mateix equip de professors va definir la qualitat en l'entorn dels serveis com la diferència entre les expectatives generades sobre un servei i la percepció real del servei. Les expectatives sempre són prèvies a rebre el servei; la percepció és el judici a posteriori. Tanmateix, cal dir que ha rebut crítiques de molt rigor i gran part dels investigadors prescindien de les expectatives i tan sols mesuren la percepció del servei. Així que la qualitat ja no és aquesta diferència, sinó que es mesura només a través de la percepció del servei rebut. L'escola del professor Parasuraman ha liderat des d'aleshores un corrent que sovint es coneix com l'escola nord-americana, per distingir-la de l'escandinava, liderada pel professor Gøngroos.





Efectivament, també a meitat dels vuitanta, el professor Gönngroos proposa fer un mesurament de la qualitat format pel que considera qualitat experimentada (també formada per una dimensió tècnica que respon a "què" i una dimensió funcional que respon a "com" es proveeix el servei) i qualitat esperada.

D'altra banda, **Parasuraman distingeix cinc dimensions, que totes juntes configuren la qualitat del servei.** Cal tenir-les en compte totes; si una no hi és no es pot dir que la qualitat prestada quedi ben definida. La primera es refereix als **elements tangibles**, sempre presents a qualsevol servei, amb més o menys mesura. Una altra fa referència a **la voluntat que tinguin els empleats del proveïdor de prestar el servei.** Quantes vegades tenim la sensació que una persona sap solucionar el problema i té les eines, però no li dóna la gana de fer-ho? Això és diferent del que podria mesurar una altra dimensió, que valora **el grau de capacitat o habilitat tècniques de l'empleat per fer la seva feina.** Quantes vegades ens trobem amb un empleat amb molt bona intenció i ganes de servir, però totalment incompetent? Les dues situacions descrites acaben en la frustració del client. Sense cap dubte, hi ha una cosa que realment és essencial i a què ningú no pot renunciar: **prestar el servei promès.** Aquesta dimensió s'anomena **fiabilitat.** Sens dubte és la dimensió més important i valorada; tan important que un proveïdor no fiable no sobreviu. Si no es dóna el servei, no es poden retenir clients, no es pot continuar en el mercat.

Queda palès que des del punt de vista científic aquestes propostes de mesura han tingut un èxit considerable, d'acord amb la quantitat d'articles científics publicats basats en l'escala SERVQUAL, fins al punt que també hi ha literatura que analitza precisament l'ús de l'instrument i el grau d'aplicabilitat i adaptació a diferents contextos.

L'entrada d'Internet als serveis va despertar també l'interès científic (i no hi ha dubte que també des d'un vessant més pràctic) sobre el mesurament dels serveis prestats en línia. Era d'esperar que Parasuraman i el seu equip tornessin a liderar aquesta parcel·la, i efectivament l'any 2005 van publicar una escala per mesurar aquest tipus de serveis, denominada **E-S-QUAL**, en aquest cas definida per quatre dimensions. La traducció que proposo per a aquestes dimensions és: (I) **eficiència** —facilitat i rapidesa d'accés—; (II) **fiabilitat** —el grau en què es compleixen les promeses sobre el lliurament de comandes i la disponibilitat dels articles—; (III) **disponibilitat del sistema** —bon funcionament tècnic del lloc web—, i (IV) **privacitat** —grau de seguretat i protecció de la informació del client.

Per tant, ara entenem que la qualitat continua sent un constructe multifactorial. La qualitat no queda definida o explicitada amb una sola sentència. Quan es pregunta a l'usuari sobre qualitat no n'hi ha prou amb una sola pregunta. Cal conèixer una bate-

La qualitat continua sent un constructe multifactorial.

La qualitat no queda definida o explicitada amb una sola sentència.

Quan es pregunta a l'usuari sobre qualitat no n'hi ha prou amb una sola pregunta. Cal conèixer una bateria de preguntes, les quals, totes, reflecteixen de manera diferent aspectes d'aquesta qualitat que es vol definir.

ria de preguntes, les quals, totes, reflecteixen de manera diferent aspectes d'aquesta qualitat que es vol definir. Així que E-S-QUAL està configurada per 22 preguntes, agrupades en aquestes quatre dimensions.

Com s'esperava, en part a causa del prestigi de l'equip de Parasuraman, aquesta escala per a l'entorn en línia també ha tingut un èxit indiscutible, que ha superat altres propostes de mesurament d'altres autors. De tota manera, nou anys són molts (els que han passat des de la publicació de l'escala) en el món d'Internet. És molt probable que en aquest moment Parasuraman pensi a actualitzar l'escala. També és ben segur que alguns dels ítems que configuraven l'escala ara no tindran sentit; a qui li importa avui indagar sobre si el lloc web es "penja" o no? Això amoinava fa nou anys, quan aquest era un problema freqüent de debò; avui dia ho ha deixat de ser. D'altra banda, aquesta hipotètica actualització de segur que inclourà avui alguna dimensió o ítems que en aquell moment no es tenien en compte. Per exemple, avui dia és important la dimensió "entreteniment" en el procés de compra (en anglès, *hedonic dimension*). S'ha comprovat que en alguns sectors és important el component que afegeix aquesta dimensió lúdica i que ajuda que el procés de compra sigui més amigable. L'usuari aprecia també que el mateix fet de navegar i interactuar amb el lloc web impliqui un cert premi (*reward*), en el sentit que passi una estona agradable. Això és important quan parlem del sector de les agències de viatges, és a dir, quan planifiquem unes vacances o un viatge d'oci, però potser no ho és tant quan interactuem amb el banc.

Si els consumidors opten per comprar a través d'aquest canal és perquè el balanç que fan entre els beneficis obtinguts i els inconvenients és favorable.





2. Relació de qualitat amb valor percebut i amb satisfacció.

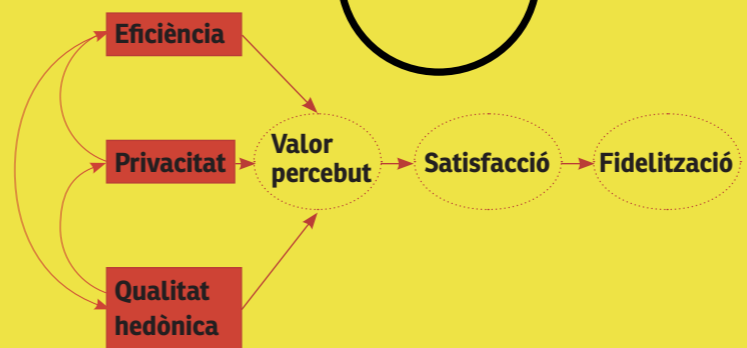
S'ha investigat sobre la relació entre qualitat i aquesta percepció de valor que definíem més amunt. Una primera valoració sobre aquest constructe és el preu. Aquest producte és econòmic? M'aporta prou avantatges si en tinc en compte el preu? La relació entre qualitat i valor percebut s'ha analitzat des de fa anys, primer en productes tangibles, després en serveis i evidentment també en l'entorn en línia.

Parasuraman i el seu equip van trobar que en proveïdors com Amazon i Walmart aquesta relació era positiva i forta des del punt de vista estadístic. Els usuaris que han rebut un servei considerat de qualitat també perceben un alt nivell de valor. A partir d'aquí, s'ha vist que quan s'adapta l'escala E-S-QUAL a diferents entorns, aquesta és estable i té una validesa nomològica robusta; això és, que la relació de la qualitat amb altres constructes és la que s'espera. Un bon nivell de qualitat (mesurada d'aquesta manera) sempre implica un bon grau de satisfacció del client, independentment del sector que s'analitzi.

Últimament he estudiat especialment tres sectors: la banca en línia, els supermercats en línia i les agències de viatges en línia. L'escala sempre es comporta adequadament. D'altra banda, s'observa també en quina mesura un grau de qualitat més alt suposa un índex de valor i de satisfacció més bo.

Això té implicacions pràctiques des del punt de vista empresarial, ja que, seguint amb aquesta cadena causa-efecte, la satisfacció del client reverteix també en el grau de fidelització, mesurat com la intenció de continuar comprant en el futur en un mateix lloc o d'aconsellar un lloc web. En alguns casos, també hem pogut analitzar l'impacte que té això en el comportament real, és a dir, en les compres efectuades realment.

A tall d'exemple, el gràfic següent evidencia el tipus de relacions que s'estableixen entre constructes i que ajuden el directiu a entendre la cadena de valor per al client, que garantirà una vinculació més bona mesurada en termes de fidelització. El cas de la figura suposa tres dimensions de qualitat, cadascuna independent, però evidentment correlacionada amb les altres i impactant sobre el valor percebut. En el cas de les agències de viatges es constata que les dimensions relacionades amb la qualitat funcional expliquen més bé el constructe "valor percebut" que la dimensió hedònica.



Un altre aspecte que també s'ha analitzat és el fenomen de la recuperació. Amb aquest terme es vol indicar la resposta de l'empresa quan el client ha experimentat alguna anormalitat en el procés. Evidentment, es detecta que els clients molestos per algun problema durant el procés són menys "lleials" i canvien amb facilitat de proveïdor. Cal tenir en compte, a més, que el cost del canvi en l'entorn en línia és molt baix. De vegades n'hi ha prou amb un clic. També és tremendament simple el procés de comparació amb altres proveïdors; cada vegada hi ha més motors o llocs web que fan aquesta comparativa de manera fiable i ràpida. Com que les coses són així en el món d'Internet, és important gestionar la recuperació. Una bona recuperació en algun cas pot reforçar i estrènyer la vinculació amb el client.

3. Conclusió

Cada vegada hi ha instruments més fiables i vàlids per saber el grau de qualitat del servei ofert. Ningú no infravalora aquest índex, ja que es coneix bé el mecanisme de l'impacte que té sobre el grau de satisfacció del client i, per tant, també el grau de fidelització. Totes les empreses tenen indicadors de satisfacció dels clients; és un dels requisits del sistema de gestió de qualitat ISO 9000. És important ara saber quins són els mecanismes perquè augmenti aquesta satisfacció; la resposta es troba en la qualitat prestada. També és important estudiar les conseqüències en termes de grau de fidelització. I el que ja seria desitjable és estudiar realment què vol dir un punt més en fidelització. En primer lloc, la possibilitat d'augmentar la venda amb aquest client, però també cal tenir en compte que una vegada s'ha establert la relació amb un client, la segona transacció és més barata (estalvi de costos d'entrada o d'inici de col·laboració). Però no és només això, aquest client de ben segur que atraurà nous clients. No és gens fàcil arribar a avaluar l'impacte d'un grau de fidelització en el compte de resultats d'un any i els següents. Es genera un flux de diners que, actualitzat, pot ser una bona quantitat.

La satisfacció del client reverteix també en el grau de fidelització, mesurat com la intenció de continuar comprant en el futur en un mateix lloc o d'aconsellar un lloc web.

REFERÈNCIES

BERNARDO, M. [et al.] (2013) «The balance of the impact of quality and recovery on satisfaction: the case of e-travel». Total Quality Management & Business Excellence. P. 1390-1404, vol. 24, tom 12.

MARIMON, F. [et al.] (2010) «Purchasing behaviour in an online supermarket: the applicability of E-S-QUAL». International Journal of Market Research. P. 111-129, vol. 52, núm. 1.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; MALHOTRA, A. (2005) «A multiple-item scale for assessing electronic service quality». Journal of Service Research. P. 213-233, vol. 7, núm. 3.

PETNJI YAYA, L.; MARIMON, F.; CASADESÚS FA, M. (2012) «Assessing e-service quality: the current state of E-S-QUAL». Total Quality Management & Business Excellence. P. 1363-1378, vol. 23, tom 12.



Carlos Rey - Soci Director de DpM Consulting
Director de la Càtedra de Direcció per Missions i Govern Corporatiu

B-UIC 01 Febrer 2014

L'EMPREDADOR, L'AMBICIÓ I EL "SENTIT DE MISSIÓ"

Molts directius i acadèmics s'admiren dels emprenedors "visionaris", els que es mouen per l'ambició i l'inconformisme. En els manuals de l'emprenedor amb èxit, és comuna l'afirmació que l'ambició és un dels principals trets que tot emprenedor hauria de tenir. Tot i això, sovint no es té en compte que els emprenedors d'èxit, mentre proposen reptes ambiciosos, també acostumen a tenir un fort "sentit de missió".

En el cas de **Steve Jobs**, probablement un dels emprenedors més rellevants de la nostra època, l'ambició va ser clau perquè els projectes tinguessin èxit, però no menys important va ser la passió amb què vivia la feina des d'una perspectiva transcendent. Per a Jobs, més que voler ser el número u, o ser el millor, el més important era fer coses que canviessin el món, que milloressin de debò la vida de la gent.

Un bon exemple n'és l'anècdota de com Jobs va animar John Sculley, aleshores president de PepsiCo, a afegir-se al projecte d'Apple (vegeu la foto).

El paradigma emprenedor de Jobs no és un cas aïllat. En un estudi a gran escala sobre 2.700 directius i dirigents de 65 empreses de diversos sectors, dut a terme per la càtedra Direcció per Missions de la nostra Facultat d'ADE, hem comprovat que el "sentit de missió" està molt correlacionat amb l'ambició per aprendre i innovar, que no és altra cosa que desenvolupar coses noves.



"Do you want to spend the rest of your life selling sugared water or do you want a chance to change the world?"

To John Sculley, then president of PepsiCo, in recruiting him to Apple

En l'emprenedor aquesta equació és encara més clara i, a més, pot determinar-ne l'èxit o el fracàs. La missió capacita per marcar una vegada i una altra fites concretes, sobreposar-se als fracassos i tornar a començar quan calgui. Per a l'emprenedor, l'ambició és la perxa que li permet saltar fins on altres no han arribat i el "sentit de missió" és el punt de suport que impulsa el salt.

Segons Juan Antonio Pérez López les persones no treballem només per diners (motivació extrínseca) o per satisfacció i ambició personal (motivació intrínseca), sinó que també necessitem donar un "sentit de missió" a la nostra feina (motivació transcendent), és a dir, entendre per a què i per a qui fem les coses, veure'n la transcendència social, dotar l'acció humana d'un sentit i una ambició que mira més a llarg termini. Per a aquest autor la motivació transcendent és la motivació principal i la més important per entendre els altres i a nosaltres mateixos i és capaç d'influir de manera positiva en totes les motivacions de l'individu orientant-les cap a una funció superior.

Per això, per fomentar l'emprenedoria a la societat –a l'escola, a la universitat, a les escoles de negoci, a les associacions professionals, a les empreses...–, el primer pas és generar un fort "sentit de missió" en cada persona: qui sóc i quina és la meua aportació personal? A partir d'aquí es tracta d'estimular un inconformisme sa capaç de fer néixer alguna cosa nova, fomentar emprenedors capaços de combinar l'"ambició" amb "el sentit de missió", crear cercles virtuoses que els estimulin a lluitar amb determinació per arribar on d'altres no han arribat encara.

1 Rey, Carlos y Mas, Marta (2013) "Mission based motivation: Relationship with extrinsic and intrinsic motivation". GIKA, Global innovation and knowledge academy. ISBN: 978-84-616-0275-9.

2 Pérez López, J.A. (1993) "Fundamentos de la dirección de empresas". Rialp, Madrid.

Ambició + missió = persistència





Joan Melé
Miembro del Consejo Asesor de Triodos Bank
y promotor de la banca ética

B-UIC 03 Octubre 2014

Dinero y conciencia: hacia un liderazgo con valores

DEBERÍAMOS CREAR UNA NUEVA
ECONOMÍA BASADA
EN UN PRINCIPIO DE SERVICIO

NO OS ADAPTÉIS a esta sociedad porque está enferma, y, si os adaptáis, enfermáis.

Tenéis que pensar que podéis decidir libremente lo que queréis hacer con vuestra vida, y lo más importante es que decidáis en libertad y decidáis ser útiles.

Este mundo no está bien: se está provocando la destrucción del planeta, más de tres mil millones de personas están en la pobreza

absoluta y siguen creciendo las desigualdades sociales y económicas. Seis millones de personas no tienen trabajo en España y muchas de las que tienen están amargadas con él, esperando a que termine la jornada laboral para ir a hacer deporte y desahogarse. Y esto no es vivir, no podéis aspirar a ello.

1



Hoy en día la dificultad es que **no hay un enemigo claro**: no es un país, no hay tanques, no hay bombas —bueno bombas sí hay, porque hay aún demasiadas guerras—, pero no hay trincheras claras... Es una guerra en la que el enemigo no está fuera. El enemigo lo tenemos cada uno dentro. Por eso es tan difícil, y si no estamos alerta, si no vemos lo que tenemos que hacer, nos enfrentaremos a graves peligros. Existe el peligro de que no podáis decidir libremente qué queréis hacer en la vida, que es lo más importante.



QUÉ ES EDUCAR: educar procede del latín *ex ducere*, que significa conducir fuera aquello que se tiene dentro. Vuestra mayor responsabilidad es descubrir quiénes sois, cuáles son vuestras capacidades y dedicar la vida a entregar estas capacidades al mundo. Se nos ha insistido mucho en tener una carrera o dos y dos másteres y varios idiomas, porque, si no, no nos ganaremos la vida. Es el triunfo del "yo, yo, yo, y los demás ¡que espabilen!".

No obstante, se ha demostrado —tras tres siglos de este modelo de competitividad, buscando cada uno su propio beneficio— que esto no funciona. El mercado no regula nada y además no se puede hablar de la ley de oferta y demanda, porque no es una ley. Una ley es algo que no se puede evitar, como la ley de la gravedad: si dejas caer un objeto, se cae. Eso es una ley. El modelo de oferta y demanda sería una ley si significase que no se puede elegir. Y eso no es cierto. Uno puede elegir pensar en los demás.

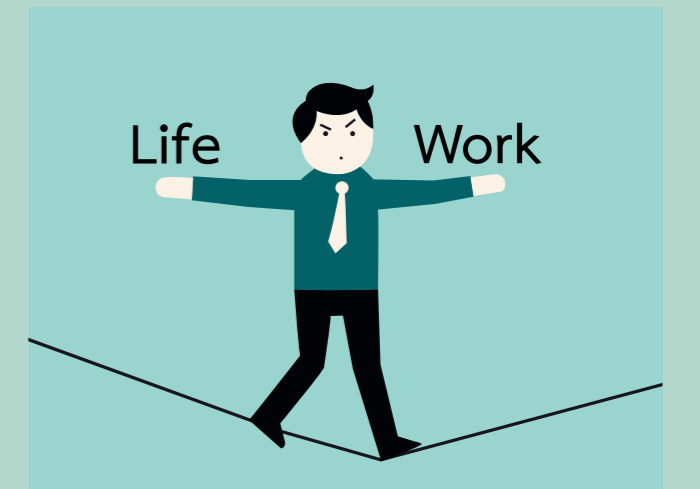
MODELOS Y VALORES: estamos en una sociedad en la que se dedica un gran culto a la inteligencia, admiramos a la gente inteligente, todos los padres querrían que sus hijos fueran muy inteligentes. Sin embargo, la inteligencia es algo que viene dado por

nacimiento. Lo que deberíamos admirar y promover es la bondad, que es una opción de vida. La bondad es poner al servicio de los demás las capacidades que la vida nos ha dado. Esto es lo importante. Y deberíamos crear una nueva economía basada en un principio de servicio.

El primer principio para una nueva economía es el principio del trabajo. El trabajo no es aquello que hacemos para ganar un salario, o al menos no debería serlo. El trabajo es la oportunidad que nos da la vida para desarrollarnos como personas y ofrecer al mundo todas nuestras capacidades, de modo que gracias a nuestro trabajo el mundo sea mejor. Cuando uno hace esto, cuando uno lo experimenta, se da cuenta de que es feliz. Y lo digo por propia experiencia.

MI TESTIMONIO: esta experiencia me llegó tarde, a los cincuenta y cinco años, cuando me ofrecían precisamente una prejubilación. Prejubilarse significa que no vas a trabajar y te pagan el salario casi íntegro. Y decidí rechazarlo, irme del banco —una caja de ahorros en la que estaba trabajando— y dedicarme a lo que estoy haciendo ahora: desarrollar un banco, **Triodos Bank**, que se conoce como "**la banca ética**".

Claro que quiero ganarme la vida, pero para mí ganarme la vida no es exactamente ganar dinero. Ganarme la vida, para mí, significa que cuando llegue el final de mis días pueda decir que he dado sentido a mi vida, que he sido útil a los demás, convirtiendo el trabajo en servicio, levantándome cada día con la ilusión de ir a trabajar, no teniendo que fingir. Por eso soy capaz de ser el mismo aquí y cuando estoy con mi familia, con mis hijos, con mis nietas, con mis amigos y en mi despacho. No tengo que representar un rol y fingir que soy otro. Y esto es lo más sano que me ha pasado en mi vida. El reto de ser coherente hasta el final y en todo momento me llegó tarde, pero me llegó.





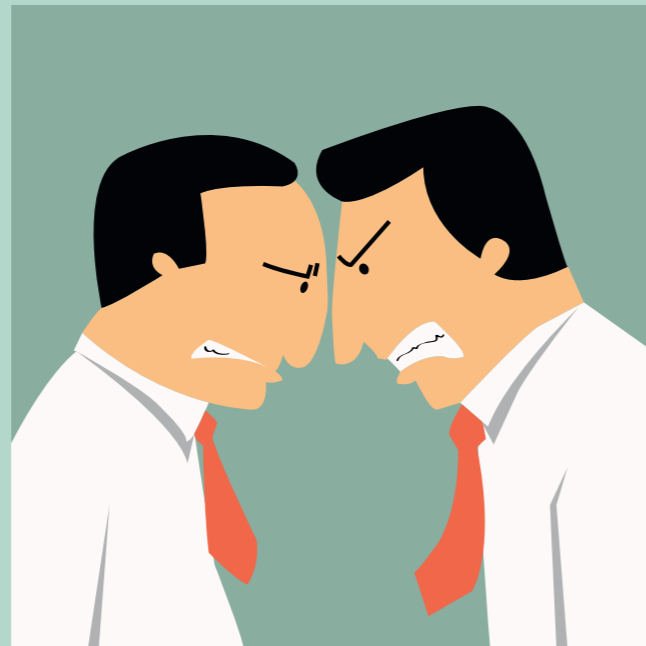
A principios del siglo pasado, en Cataluña se hablaba de que había que educar cabeza, corazón y manos. Hoy solo educamos cabezas.

LOS ENEMIGOS: vosotros podéis elegir empezar así, y no va a ser fácil porque realmente estamos en un combate, pero el combate es interior. Y tenemos todos tres enemigos profundamente instalados dentro.

El primero enemigo está en el **pensamiento**. El ideal del ser humano es buscar la verdad. Hay que buscar la verdad porque cuando se conoce la verdad se puede elegir libremente; de lo contrario siempre elige el subconsciente: filias, fobias, miedos, circunstancias externas. Por eso la peor mentira que se ha instalado en esta sociedad es hacer creer que el hombre, a efectos prácticos, es solo un animal asustado que lucha por sobrevivir. Nos hemos conformado con esto cuando podríamos elegir vivir en libertad. Por eso planteo ver al otro como un compañero en lugar de un adversario. En vez de preguntarse "¿Qué le puedo sacar al otro?", hay que plantearse "¿Qué le puedo ofrecer al otro? ¿Qué podemos hacer juntos?". Y esto existe, no es teoría. Hay otro modelo económico basado en esta conciencia social. Necesitamos empresarios, pero empresarios con conciencia. El mundo lo cambiaréis los empresarios que tengáis conciencia de que queréis un mundo mejor. Es fundamental. Pero para esto hay que buscar la verdad. Y la verdad es que el ser humano es algo especial. Hay que recuperar la dignidad del ser humano, poniéndolo en el centro de la economía en vez de poner el dinero.



El segundo enemigo es el **odio**, la enemistad. El odio significa la separación, apartar al que no nos gusta, lo que hacemos continuamente. Por eso tenemos tantos conflictos: de pareja, de familia, en las escuelas... ¿Por qué hay tanta agresividad y tanta violencia? Pues porque no hemos desarrollado la educación emocional. Se educa solo el intelecto no las pasiones, pero hay que educar también las emociones, por ejemplo a través del arte o de la ética. El arte es tan importante como estudiar matemáticas, lenguaje o física o química.



Y el tercer enemigo es que **no se ha educado la voluntad**. Hay que educar para hacer cosas. Cuando alguien me dice "Habría que hacer...", le digo "¡Hazlo tú!". Sin embargo, no sabemos, porque nos han llenado la cabeza pero no nos han enseñado a actuar. A principios del siglo pasado, en Cataluña se hablaba de que había que educar cabeza, corazón y manos. Hoy solo educamos cabezas, estamos educando mal. Un niño tiene que ver que el mundo es actividad. Los niños son felices actuando, pero se educa en la pasividad, con mucha comunicación digital y virtual, por eso estamos en peligro.

Respecto a la voluntad, estamos paralizados porque el enemigo que nos han puesto dentro es el miedo. Cuando hay tanto miedo, nos asustamos, nos encerramos en nosotros y nos volvemos egoí

tas. Cuán más centrados en el propio interés, más pequeños somos y más nos hundimos nosotros y la sociedad. Frente al miedo solo hay una solución, el coraje. Y el coraje sale del corazón. Coraje es decir: "Esto es lo que pienso, esta es la idea que tengo, adelante." No tengáis miedo. Y cuando tengáis ideas, luchad por ellas. Y os voy a advertir de una cosa, cuando tengáis una buena idea saldrá gente que os la va a intentar hundir. Porque hay una epidemia muy grande: la "asquerosis múltiple". Cuando os digan que no es posible, animaos, porque quiere decir que vais bien. Por tanto, no tengáis miedo, decidid qué queréis hacer en la vida, no os conforméis con encontrar un trabajo y sobrevivir. Aportad ideas, pero no para ganar dinero. Si decidís hacer algo para ganar dinero, habréis estropeado vuestra vida.



Llevo cuarenta años en la banca, conozco a muchísima gente millonaria, y no están bien. Lo tienen todo, pero su vida no tiene sentido, les falta una vida interior que les dé fuerzas para hacer algo que valga la pena. Vosotros luchad por algo que tenga sentido. Esta es mi recomendación.

¿Cómo es posible que el mundo esté mal? ¿Quién es el responsable de los problemas del mundo? Creo que todos somos corresponsables, unos por acción y otros por omisión, porque nos hemos ido

conformando y no hemos dicho "no". Como seres humanos tenemos la opción de la libertad, y —yo añado— la responsabilidad de decir: "Yo voy a cambiar el mundo, ¡yo puedo cambiar el mundo!" ¿Todo? Pues probablemente no, pero cuando pierdo el miedo no sé hasta dónde puedo llegar.





No penséis que la gente que ha cambiado el mundo, como Gandhi, Vicente Ferrer, Teresa de Calcuta o Martin Luther King, son especiales y diferentes a vosotros. Porque no lo son. Cualquiera de vosotros tiene capacidad para cambiar el mundo. Simplemente tenéis que buscar la verdad, poner el corazón y el entusiasmo y perder el miedo.

Economía es que los seres humanos, para vivir en la tierra, tenemos que trabajar, transformar la tierra y relacionarnos entre nosotros. Y no olvidéis que nos necesitamos unos a otros. Nadie es autosuficiente. Yo no sé hacer pan, no sé cultivar un huerto, no sé conducir un autobús, ni un avión, ni un tren. Necesito gente que lo haga por mí, y esto es economía: seres humanos que con nuestro trabajo hacemos que los demás cubran sus necesidades. Yo trabajo para cubrir necesidades de los demás, y las mías las cubren otros con su trabajo. Este es el principio de interdependencia, de dependencia mutua o de apoyo mutuo.

Esta es la alternativa a la competitividad. A las ochenta y cinco personas en el mundo que tienen la misma riqueza que tres mil quinientos millones les preguntaría: "¿Para qué la queréis?, ¿de qué os sirve?" Queremos el dinero por miedo, por ansias de poder, por codicia; pero uno necesita el que necesita y basta. El resto sobra. El resto probablemente le falta a alguien.

Yo trabajo para cubrir necesidades de los demás, y las mías las cubren otros con su trabajo. Este es el principio de interdependencia, de dependencia mutua o de apoyo mutuo.

Hay que crear una nueva economía. Es posible. Nosotros en banca lo estamos haciendo. Cambiemos, hagamos cosas diferentes. Creemos empresas, pero no para ganar dinero, sino porque tenemos nuevas ideas que son buenas para el mundo. El empresario tiene que hacerlo con responsabilidad, respetando a las personas que trabajan, a los clientes, a los proveedores y al medio ambiente. Si haciéndolo al final del año se gana dinero, bienvenido sea. ¡Claro que hay que tener beneficios! Pero primero las personas, después el planeta, y luego el beneficio. El beneficio no es el objetivo de una empresa, es el resultado. El beneficio es el reflejo de que se han hecho las cosas bien. Este es el modelo.

Y luego cuando tengáis el dinero, plantearos qué sois capaces de hacer con el dinero que os sobra, qué sois capaces de aportar al mundo con un dinero que no os sirve para nada y con el que a lo mejor podríais estar ayudando a otros a crear empresas u otros proyectos.

¿Qué significa banca ética? Un banco es un intermediario, la gente que tiene dinero y de momento no lo necesita o no sabe qué hacer con él lo lleva al banco. Y el banco hace de intermediario para aquellas empresas que necesitan financiación. De hecho, un banco es una buena idea. A pesar de la mala fama que tienen ahora, yo reivindico el orgullo de ser banquero. Porque si se hace con ética, con conciencia, un banco es un ente de transformación social. La misión de un banquero es entender el mundo. ¿Qué necesidades tiene una sociedad? ¿Qué necesitan las empresas? Hay que hacer que el dinero de los que no lo necesitan fluya a las empresas para que estas generen riqueza, puestos de trabajo... Esta es la misión de un banquero, y hay que ser muy prudente, porque el dinero prestado no es el propio y hay que devolverlo. Si se hace bien, esto es una manera de crear riqueza en el mundo.

Hay, por tanto, otra manera de hacer economía, de hacer banca. Por eso la gente la llama banca ética. Vamos a hacer de banqueros prudentes, sensatos, pensando en el bien común. No vamos a financiar empresas que no respeten al medio ambiente o a las personas. En fin, todo aquello que nunca permitiríais no lo vamos a hacer. Ha habido un cambio de paradigma: ha surgido el para-

Ha habido un cambio de paradigma: ha surgido el paradigma de la conciencia. Me preguntan "¿Qué haréis con el dinero?", en lugar de "¿Cuántos intereses me vais a dar?". Ahora los clientes exigen transparencia.

digma de la conciencia. Me preguntan "¿Qué haréis con el dinero?", en lugar de "¿Cuántos intereses me vais a dar?". Ahora los clientes exigen transparencia. Este es el nuevo modelo de economía y de empresa. Contamos todo lo que hacemos, hasta el último céntimo, porque el dinero no es nuestro, sino de la gente que lo trae, y tiene derecho a saber qué estamos haciendo con él. Es un nuevo modelo de hacer banca. Ganamos dinero también, no mucho, lo suficiente. Aparte, no tenemos incentivos por resultados y publicamos la diferencia de salario entre el presidente y el último que acaba de entrar como aprendiz... una diferencia bajísima comparada con la banca convencional.

Pienso que esta sociedad tiene que cambiar. Y que los políticos no lo van a hacer o, al menos, no podrían hacerlo solos, aunque quisieran. Yo creo que el cambio en este momento tiene que venir de cada uno de nosotros, tiene que haber un cambio individual, y

se deben crear alianzas entre personas y empresas que compartimos valores, ideales, sentimientos y que queremos luchar por un mundo mejor.

Tengo dos nietas. A veces las miro y pienso que no me gustaría que un día, en el futuro, me dijeran "¿Por qué no hiciste nada para cambiar el mundo?". Me gustaría por lo menos contestarles que hice todo lo que pude por cambiarlo. He entregado mi vida, y mi lema es: por mí, no va a quedar. Ya sé que todo no lo voy a cambiar, pero, en lo que de mí dependa, voy a luchar hasta el final por un mundo mejor.

<https://www.youtube.com/watch?v=a80g0B8-CQc>





Pedro García del Barrio
Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de UIC Barcelona

B-UIC 04 Febrero 2015

¿Es mejor ser listo o trabajador?

¿Heredar una fortuna o generarla?

Año 1980. Un grupo de colegas de diez años escuchábamos absortos la reflexión del profesor; al final nos planteó la pregunta: ¿qué preferís: ser personas listas o trabajadoras? No tengo claro cuántos de mi generación contestaríamos ahora como lo hicimos entonces: preferíamos ser laboriosos antes que poseer una gran inteligencia, lo cual denotaba esfuerzo y mérito.

Sin duda alguna es un error minusvalorar las dotes naturales, pero potenciar esas capacidades reclama siempre promover el deseo de mejora. El sentido de la libertad y la cultura del esfuerzo, que en aquel entonces se percibían como algo valioso, implicaban la primacía del ser sobre el tener, el reconocimiento del afán de superación, porque todo lo que vale, cuesta. Este preámbulo enmarca la propuesta final a la que llega este artículo cuyo objetivo es hablar sobre la supervivencia del sistema económico hoy día predominante.

Una posible descripción simplificada del contexto económico en que vivimos podría ser la siguiente. En las últimas décadas ha existido un amplio consenso de que el capitalismo y el libre mercado eran elementos esenciales si queríamos alcanzar el mayor crecimiento económico posible. Al mismo tiempo, ha prevalecido una visión crítica sobre la falta de equidad resultante de una distribución desigual de los ingresos, dado que la excesiva dispersión de rentas disminuye el gasto privado total de la demanda agregada y –con ella– el nivel de empleo. No olvidemos que los niveles de consumo más altos están generalmente asociados a los hogares de ingresos medios.

Por otro lado, la excesiva disparidad en los ingresos tiende a desincentivar el esfuerzo, especialmente si reduce oportunidades, desarticular el sistema de incentivos y desalentar a la población. Resulta alarmante la espiral negativa que podría entonces desencadenarse: pérdida de estabilidad de la demanda, atrofia del dinamismo emprendedor y empresarial, falta de recursos para acceder a la sanidad o educación, retraso en el desarrollo económico... A este respecto, la situación parece haberse ido deteriorando a lo largo de las últimas crisis económicas.

Además, parece claro que el proceso de globalización es asimétrico, dado que la libre y masiva circulación de capitales no está acompañada de una perfecta movilidad de la mano de obra y esto podría socavar los fundamentos del modelo capitalista de libre mercado. Como consecuencia, se debilita cada vez más en la opinión pública el apoyo que tradicional-

mente se otorgaba al libre mercado. Concretamente, parece abrirse paso la idea de que la desigualdad creciente entorpece el funcionamiento de la economía en su conjunto. En ese escenario, el libre mercado y el capitalismo –al menos tal como los conocemos– no deberían seguir siendo considerados como garantías de las mayores tasas de crecimiento económico. En definitiva, la actual gran recesión no se percibe ya como una mera crisis cíclica más, y parece auspiciar un cambio del paradigma en materia de organización económica.

Llegamos por fin al núcleo de esta reflexión: la deriva equivocada que parece estar tomando el sistema de libre mercado –como resultado de las disfunciones de una globalización defectuosa– reclama importantes correcciones; sin ellas, nos veremos abocados a caer presos de un sistema económico que ofrece pocas oportunidades. Concretamente, en relación con el diseño de incentivos y las prácticas retributivas, debería fomentarse el premio al trabajo por encima de la fortuna (riqueza heredada, sea en forma de talento o de recursos económicos).

Confío en que, con lo dicho hasta ahora, ningún lector concluya que se encuentra ante una crítica a la libertad de mercado, pues se trata de todo lo contrario. Pero hay que reconocer que, para que sea sostenible a largo plazo, el modelo ha de ser reparado. ¿No sería más perdurable un sistema económico en el que los esquemas retributivos fueran acordes con el sentido común? Una proporcionalidad retributiva más razonable, que atemperase la excesiva disparidad entre los actores

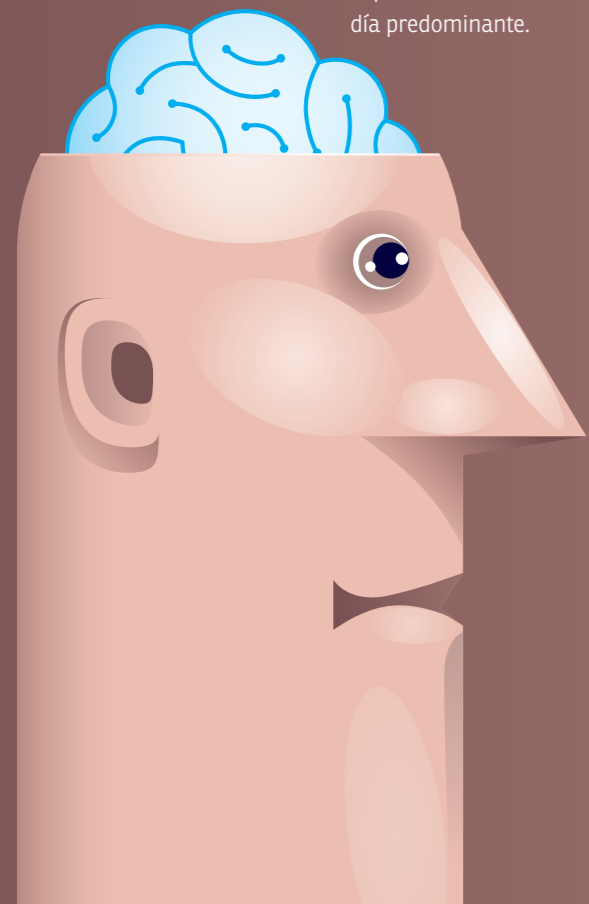
económicos, permitiría ampliar la capacidad de gasto colectiva y rescatar las perspectivas de la clase media. Naturalmente, los criterios limitadores deberían preservar los incentivos a la búsqueda de oportunidades, y evitar pérdidas de eficiencia o en los resultados.

Un ejemplo negativo lo ofrece la retribución variable en el sector financiero. Se ha impuesto un juego de incentivos pernicioso que perjudica a toda la sociedad y que habría que acotar. El problema es que la regulación debería ser global, cosa que no parece muy factible. En todo caso, los límites en las prácticas retributivas se han implantado con éxito en empresas muy diversas, y han regulado por ejemplo la diferencia entre el salario mayor y menor dentro de la plantilla.

En todo caso, para que sea efectiva en un mundo global la apuesta debe ser radical. Radical porque, además de restaurar la cultura del esfuerzo, precisa introducir correcciones universales en el sistema financiero y en el modo en que se retribuye el capital. En efecto, parece inaceptable que la rentabilidad de una operación pueda depender en tan alto

grado de movimientos especulativos, o de acciones distorsionantes intencionadas y a menudo injustas. Debe ser radical para no empeorar la situación, sustituyendo por ejemplo los fallos del mercado por los del Estado. Debe ser radical para volver a restaurar lo que nos dice el sentido común: que el esfuerzo, el trabajo y el sacrificio deben ser reconocidos, y eso implica reconocidos por la economía real, mediante un cambio global en los criterios retributivos actualmente imperantes.

Hasta aquí mis reflexiones. Dejemos a los expertos economistas y de política que discutan el modo de hacer factible el rediseño del marco global, para garantizar que se corrija en los mercados la desproporcionada y creciente brecha retributiva que se da entre las rentas de capital y las de trabajo; y, dentro del trabajo, entre quienes tienen talentos y oportunidades, y quienes no logran salir de la periferia del sistema. Pero, por favor, colaboremos cada uno según sus posibilidades, para volver a lo que dicta el sentido común: la primacía del ser, el reconocimiento del mérito, el valor del trabajo desempeñado con espíritu de servicio y con miras a un mayor bienestar individual y colectivo.



La pervivencia del libre mercado reclama defender las perspectivas de la clase media: el talento y capital deberían retribuirse premiando el esfuerzo más que la fortuna (la riqueza heredada, ya sea en forma de talento innato o de recursos económicos).



Apostar por lo que dicta el sentido común no es otra cosa que aspirar al bien común, restaurando lo de siempre: la primacía del ser, el reconocimiento del mérito, el valor del trabajo desempeñado con espíritu de servicio y con miras a un mayor bienestar individual y colectivo.



Victor Küppers
Profesor asociado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de UIC Barcelona

B-UIC 05 Junio 2015

Siete diferencias entre un líder y un champiñón

Yo no soy un experto en liderazgo ni pretendo iluminar a nadie con este artículo, porque no sabría. Seguramente harían falta muchos manuales para definir todo lo que necesita una persona para ser un buen líder, y yo me limitaré solo a hacer algunas reflexiones sobre un aspecto concreto, su actitud; y no son consideraciones fruto de mi experiencia personal, ¡faltaría más!, sino de lo que he aprendido trabajando con muchos líderes de diferentes organizaciones. He tenido la suerte de conocer a

todo tipo de fauna: merluzos, melones, ciruelos..., pero también he conocido a personas a las que he admirado muchísimo por su capacidad de liderazgo. Últimamente he tenido la suerte de compartir mucho tiempo con Mikel, uno de ellos. Observándolo y reflexionando he podido identificar siete aspectos que diferencian a los líderes absolutamente espectaculares de los champiñones que pretenden dirigir personas.



Primera diferencia: tienen el chip de estar al servicio de los demás. Hay personas que sirven para liderar y hay otras que nunca servirán, por mucho que se lo propongan. Hay jefes chusqueros que piensan que liderar es decirle a los demás lo que tienen que hacer y verificar que está hecho en el tiempo y la forma adecuados, como si fuera el ejército, pero los líderes saben que su trabajo consiste en ayudar a los demás para que sean mejores personas y mejores profesionales. Tener esta mentalidad, esta obsesión para ayudar a los demás, es un requisito imprescindible. ¿Cuántas personas con equipos a su cargo la tienen? Por desgracia son minoría, porque casi todos piensan en sus objetivos y ven a los demás como un recurso que les ayuda a conseguirlos. El liderazgo basado en esta premisa se caracteriza por el control y la supervisión, el egoísmo, la rigidez, la falta de confianza y la mediocridad; se ve como una amenaza a todo aquel que pueda ser mejor que uno mismo. Cuando uno se centra en ayudar y servir a los demás para que crezcan y se desarrollen como personas, entonces es un trabajo brutal y muy gratificante, porque logra sacar lo mejor de cada persona para que además de "saber" hacer las cosas, "quiera" hacerlas poniendo sus mejores esfuerzos en ello. La responsabilidad social corporativa está de moda, pero muchas empresas la han entendido como hacer una donación o publicitarla; la verdadera responsabilidad social empieza por cuidar, tratar bien y preocuparse por las personas que trabajan en una empresa. Aquello de que el accionista es lo más importante, muy predicado en las mejores escuelas de negocios, a mí me parece un cuento chino, una irresponsabilidad catastrófica. Primero, las personas; luego, los clientes, y, por último, el accionista.

Segunda diferencia: influyen por su manera de ser. La diferencia entre una gran persona y una persona mediocre no está en sus conocimientos ni en su experiencia, está en su manera de ser. Los cracks saben que para poder ayudar a otros a ser mejores, primero tienen que hacer un trabajo interior enorme para mejorar ellos. Su papel es el de influir, inspirar, transmitir, motivar, y por eso tienen una manera de ser marcada por unos valores y unas virtudes humanas que admiramos. No conozco ni un líder espectacular cuya manera de ser no me haya asombrado. No se trata de estudiar un máster o tener un cargo en la tarjeta, se trata de actitud y manera de ser; sin valores humanos, el líder es un déspota, un tirano, un dictador. **Mark Zuckerberg** tiene una

frase genial que dice: *"Solo contrato a alguien para trabajar directamente conmigo si pienso que yo trabajaría para él."*

Tercera diferencia: saben lo que es más importante en la vida. Hay una frase del **Dr. Stephen Covey** que me encanta: *"Lo más importante en la vida es que lo más importante sea lo más importante."* No es solo un juego de palabras, que evidentemente lo es; es también una frase que si uno piensa durante unos minutos tiene mucho fondo. El requisito básico para que las personas trabajen bien es que sean felices. Puede parecer una afirmación superficial o poco sofisticada, pero es una verdad como un piano. Vivimos en la sociedad de las prisas, del ya, del consumo, de lo artificial, del envoltorio, en la que el parecer es más importante que el ser; es una carrera que nos acaba atrapando a todos y desquiciando a muchos porque olvidamos muchas veces lo que es importante y acabamos corriendo a toda pastilla hacia ninguna parte. Para que las personas sean felices tienen que poner en el centro de su vida lo que es más importante para ellas. Personalmente pienso que nuestro proyecto, con mayúsculas, en esta vida es nuestra familia, y, en una época de máxima exigencia laboral, necesitamos tiempo para conciliar nuestra vida profesional con la personal. Los líderes fantásticos lo saben porque ellos son los primeros en hacerlo: entienden que el trabajo es importante pero nunca lo más importante, por lo que generan y promueven entornos laborales que ayudan a sus equipos a encontrar el equilibrio entre la vida personal y la profesional.

Cuarta diferencia: trabajan con las personas sabiendo que son voluntarias. Muchos trabajos se han convertido en una forma de esclavitud moderna en los que las personas ven sus actividades como una penosa obligación en la que no se divierten ni disfrutan, en la que se sienten tristes, quemadas, estresadas, y tienen una taza con la frase "Por fin es viernes". Muchos líderes no han entendido que trabajan con personas que son voluntarias, como si fuera una ONG, al menos en parte. Todos tenemos un comportamiento "normativo" por el que hacemos todo lo que tenemos que hacer para que no nos llamen la atención: una forma de ir vestidos, un horario de entrada y salida, unas metodologías y procesos de trabajo, etc. Es un comportamiento "obligatorio". Pero las personas también tenemos un comportamiento "espontáneo", que es el cariño que le ponemos a lo que hacemos, las ganas,

Los cracks tienen una obsesión por buscar lo bueno que tienen los demás, porque saben que lo tienen, y cuando lo encuentran les ayudan, les motivan y les exigen, confían y ponen todos los medios para lograr que tengan un desempeño brutal.



la pasión, la alegría, el esfuerzo para querer hacer las cosas lo mejor que podemos. Y este comportamiento es 100 % voluntario, no se puede exigir; el líder se lo tiene que ganar, se lo tiene que merecer, porque los demás se lo dan solo si les da la gana. Nadie puede exigir a una persona de su equipo que ponga el 100 % de sus ganas y alegría en el trabajo, que se deje la piel o que le pregunte al jefe si necesita ayuda cuando lo vea apurado; eso te sale o no te sale, y si el jefe es un mamón, es normal que no salga.

Quinta diferencia: son personas amables, agradables, que practican la regla de oro. En todas las religiones, desde el cristianismo hasta el budismo, pasando por el hinduismo, el judaísmo o el islam, absolutamente todas, se predica el siguiente corolario: *"Trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti."* Puede parecer simple e incluso demagógico, pero es una verdad descomunal. La vida es simple, no fácil, pero simple; lo que ocurre es que muchas veces nos encanta complicárnosla o que nos la compliquen. Seguro que hay sofisticadísimos modelos de liderazgo muy útiles, pero también lo es esta frase tan simple que casi nunca aplicamos. Hay quien piensa que es muy genérica, poco concreta. Pues te doy otra, de la Madre Teresa de Calcuta: *"Que nadie se acerque jamás a ti sin que al irse se sienta un*

poco mejor y más feliz." Aplicarla en cada instante es algo muy práctico que a veces requiere cuidar las formas al hablar, o tener paciencia para escuchar, o ser justo con alguien cuando no hay afinidad. Si esta frase se te pudiera aplicar a ti serías una persona absolutamente apoteósica, pero lo mejor de todo es que para que esta frase se te pueda aplicar no dependes de nadie, solo de tu decisión y compromiso personal. Seríamos mejores personas, mejores padres, mejores parejas, mejores amigos y mejores líderes. Las personas que admiramos y que nos ayudan a ser mejores tienen un trato cercano, agradable y alegre, son educadas y cuidan siempre las formas. Son cosas básicas, lo sé, pero es que las estamos perdiendo. Por suerte, quedan algunas personas maravillosas, de esas que conoces y por dentro piensas: "¡Ole, ole y ole!, yo quiero ser como ella." Cuando lo piensas, estás delante de un líder.



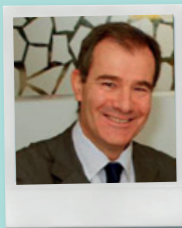
Sexta diferencia: hacen sentir importantes a los demás. Confían en las personas, por eso delegan en ellas, las involucran, les preguntan, las hacen participar y logran su compromiso. Las hacen sentir importantes también porque consiguen que hagan un trabajo estratosférico. Nadie es bueno para todo, pero tampoco nadie es inútil para todo. Ayudar a las personas y hacerlas sentir importantes requiere primero conocerlas para saber cuáles son sus dones y en qué actividad pueden desarrollarse mejor. Y paciencia, ¡mucho paciencia! Hay personas que entienden que los bebés tardan nueve meses en nacer por mucho que te esfuerces a que nazcan antes y otros son como el chiste que decía: *"Señor, dame paciencia, dame paciencia, ¡pero dámela ya!"* Los líderes tienen paciencia y forman, los jefes chusqueros van con prisas y deforman. Los cracks tienen una obsesión por buscar lo bueno que tienen los demás, porque saben que lo tienen, y cuando lo encuentran les ayudan, les motivan y les exigen, confían y ponen todos los medios para lograr que tengan un desempeño brutal. Y cuando lo logran, se lo reconocen y los elogian, porque saben que en el fondo de todas las personas existe el anhelo de hacer cosas importantes, de aportar algo, de sentir que contribuyen y

que se las aprecia. Reconocer el trabajo bien hecho de manera sincera es el mayor chute de motivación que alguien puede recibir. Entonces, esa persona se siente valorada, comprometida, agradecida, y su rendimiento mejora, es un círculo virtuoso. Hay jefes que creen que hay personas a las que es imposible motivar; lo que deberían pensar es que hay personas que estaban muy motivadas hasta que les conocieron a ellos.

Séptima diferencia: sonríen. Su trato agradable empieza por su cara. Sonreír es una virtud enorme que no valoramos lo suficiente, como el sentido del humor y la alegría. Las personas que sonríen y son alegres son mucho más productivas y generan entornos mucho más eficientes. Hay un proverbio chino que dice: *"El hombre cuya cara no sonríe, no debería abrir una tienda."* ¡Es de cajón! ¿Cuántas tiendas cerrarían en este país?, empezando por las de los chinos, ¡que no lo han entendido tampoco! Deberíamos fichar a las personas por su alegría y despedirlas por su mal carácter, empezando por los líderes. Hemos perdido el sentido común, ¿cómo se puede pretender ser un buen líder con cara de sepia?

Son personas amables, agradables, que practican la regla de oro: *"Trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti."*





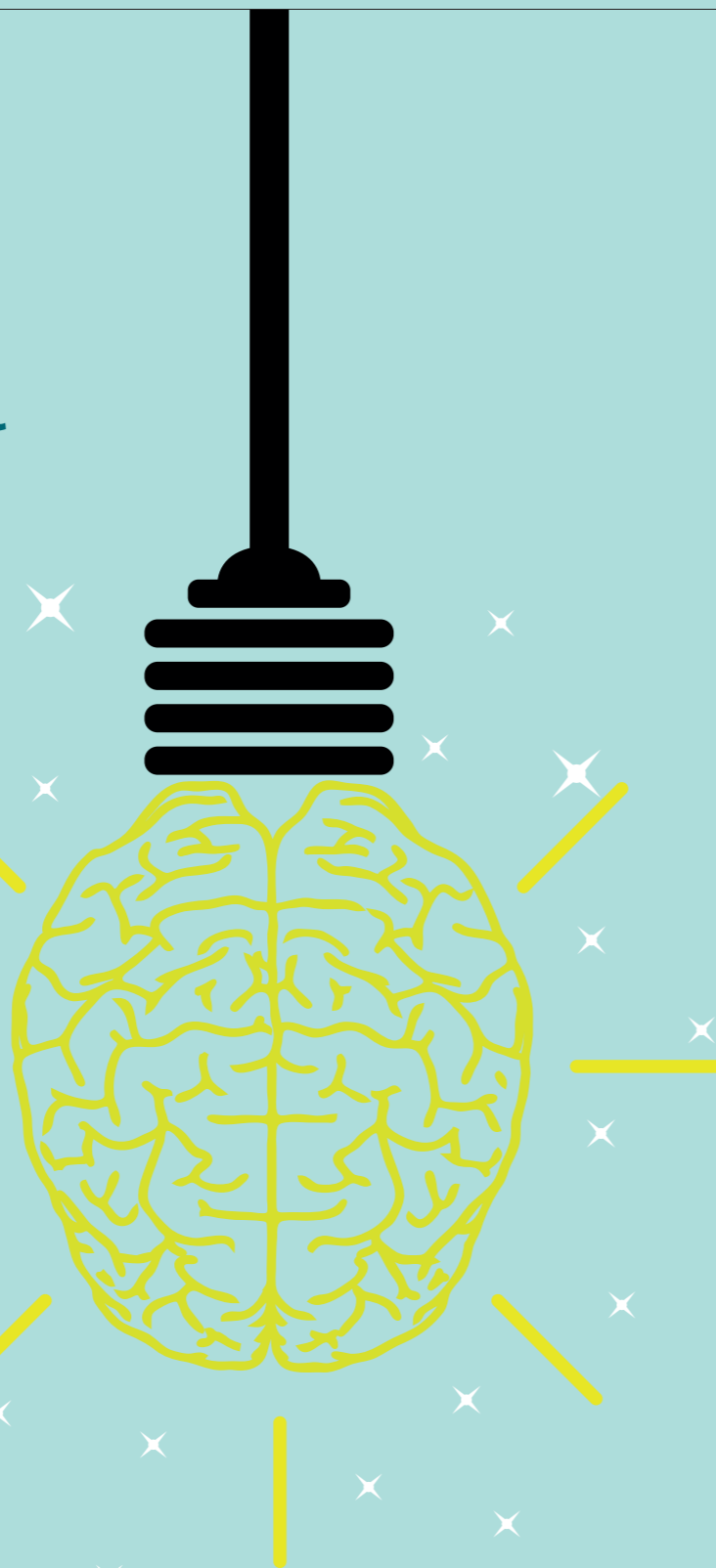
Eduardo Conde
Socio de Seeliger y Conde

B-UIC 06 Diciembre 2015

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 entiendo 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 entiendo 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:

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.



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.

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.



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.



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.

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 CURRÍCULUM 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.

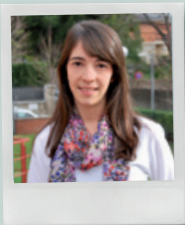
MANTENER EL CONTACTO CON LAS FIRMAS DE CAZATALENTOS Y EMPRESAS DE SELECCIÓN.

Muchas veces nos encontramos que buenos profesionales que hemos conocido "desaparecen" de nuestro radar durante años porque no actualizan sus currículums, 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.



Jasmina Berbegal
Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de UIC Barcelona

Inés Alegre
Profesora de IESE Business School

Dolors Gil
Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de UIC Barcelona

B-UIC 07 Junio 2016

La innovación en empresas sociales

En los últimos años, la investigación sobre el emprendimiento social ha ganado atención a causa, sobre todo, del frágil estado de la economía mundial y las crecientes desigualdades y dilemas que existen y que ponen en peligro la cohesión social.

Las empresas sociales son organizaciones privadas que adoptan estrategias de negocio para lograr propósitos de carácter social (Dacin, Dacin, Tracey, 2011). Dentro de las empresas sociales, la innovación juega un papel crucial, ya que permite hallar soluciones de negocio a problemas sociales (Chell, Nicolopoulou, Karata - Özkan, 2010). En este contexto la innovación se concibe no solo como el vehículo para mantener una ventaja competitiva en el mercado, sino como la manera de estimular el cambio social, contribuir al crecimiento y mejorar la vida de las personas (Mulgan, 2006). De hecho, son abundantes los ejemplos de empresas sociales que han apoyado procesos de innovación para crear o readaptar sus negocios (Austin, Stevenson, Wei Skillern, 2006). La innovación en estas empresas tiene lugar cuando una nueva idea establece una forma de pensar diferente y aporta nuevos enfoques para viejos problemas, promulgando así un cambio institucional, a las normas existentes.

En el ámbito de las empresas sociales, se sitúan las de inserción laboral (conocidas en inglés por **WISE: work integration social en-**

terprises), las cuales capacitan a personas desfavorecidas con discapacidades psicológicas, sociales o físicas con el fin de integrarlas o reintegrarlas de forma permanente en el lugar de trabajo (Borzaga, Solari, 2001). Aunque en muchos países las empresas sociales de inserción laboral reciben subvenciones del Gobierno o donaciones de instituciones, su principal fuente de ingresos es la venta de productos o servicios en el mercado.

Las empresas de inserción laboral capacitan a personas desfavorecidas con discapacidades psicológicas, sociales o físicas con el fin de integrarlas o reintegrarlas de forma permanente en el lugar de trabajo .

España, junto con Francia, es uno de los países europeos con mayor número de WISE, muchas de las cuales fueron creadas en los años 60, cuando no había apoyo institucional para las personas con discapacidad intelectual, que eran consideradas no aptas para trabajar. En esos años, varios grupos de padres con hijos con discapacidad intelectual, así como profesionales sensibilizados sobre este tema, empezaron a crear diferentes empresas para dar trabajo a estas personas. Las WISE constituyeron en ese momento una gran innovación social, ofreciendo a las personas con discapacidad intelectual un trabajo digno con un salario adecuado y, a través del trabajo, la oportunidad de ser parte activa de la sociedad.

Para ejemplificar el papel de la innovación en las WISE nos centraremos en dos empresas del sector de la hostelería y el turismo, **Icària** y **Pila**, situadas en Barcelona. Estas empresas inicialmente se dedicaban a la producción, pero a causa de la crisis se vieron obligadas a reinventar su negocio para sobrevivir. El cambio de Icària fue un éxito, sin embargo, el de Pila, no. **¿Qué factores influyeron en el distinto desenlace de dos empresas similares que innovaron para adaptarse?** A continuación, analizamos los procesos de innovación seguidos por cada una de ellas.

En 1976 un grupo de profesores fundó Taiga, una escuela para niños con discapacidad mental en Barcelona. El equipo fundador rápidamente se dio cuenta de que, una vez terminada la escuela, los jóvenes adultos tenían dificultades para encontrar un empleo. Por esa razón, en 1992 decidieron iniciar un estudio de impresión empleando a alumnos de Taiga. Aunque tanto la escuela como el estudio de impresión se ejecutaban de forma independiente, se creó una organización para coordinarlos, llamada Icària. Durante varios años el estudio de impresión fue un éxito y proporcionó suficiente trabajo como para emplear a todos los alumnos que salían de la escuela Taiga. Sin embargo, con el tiempo, la industria de la impresión se volvió cada vez más tecnológica y requería de menos mano de obra para la misma cantidad de producto. Además, la globalización trasladó algunos pedidos de clientes a otros países con costes inferiores. El número de pedidos y clientes de Taiga disminuyó notablemente, y a mediados de los años 2000 la situación era crítica.

A pesar de ello, la escuela Taiga seguía funcionando y generando alrededor de unos 10 adultos jóvenes al año listos para entrar en el mercado laboral. Fue en ese momento cuando el proceso de innovación empezó a gestarse. El nuevo negocio tenía que cumplir dos requisitos importantes: (i) ser intensivo en mano de obra para proporcionar puestos de trabajo y (ii) ser difícil de trasladar a países subdesarrollados. A partir de la experiencia de unos amigos, el director general de Taiga conoció un pequeño hotel operado por personas con discapacidad en un pueblo suizo rural. De ahí surgió la idea de fundar un hotel. El Gobierno local, que apoyó plenamente la idea, sugirió la creación de un albergue juvenil, servicio del que la ciudad de Barcelona carecía en aquel momento. El Ayuntamiento puso a disposición de Icària un edificio con contrato a largo plazo y un alquiler mínimo. El albergue se llamaría Inout. Actualmente, el albergue juvenil Inout cuenta con 200 camas y con un restaurante para clientes y no clientes. El 99 % de los empleados de Inout presenta alguna discapacidad, la mayoría mental. Estos empleados se encargan de cuidar del jardín, realizar los servicios de limpieza, atender el restaurante y muchas otras actividades.

El segundo caso de análisis es el de Pila, nacida en 1968 como una asociación de padres de niños con discapacidad mental que opera-

ba como grupo de apoyo y organizaba actividades de ocio. No fue hasta 1991 que el mismo grupo de padres decidió iniciar un negocio para dar trabajo a sus hijos con discapacidad, que en ese momento eran ya jóvenes adultos. Comenzaron un taller de montaje donde ensamblaban productos de otras compañías. Inicialmente aceptaban todo tipo de pedidos, sin embargo, con el paso del tiempo se especializaron en el montaje de componentes eléctricos. La asociación Pila abrió también una residencia, subvencionada en su totalidad por el Gobierno, destinada a empleados que no podían vivir con sus familias. Hasta mediados del año 2000, Pila dirigió exitosamente la residencia y el taller de montaje. Sin embargo, igual que pasó con otras muchas empresas españolas, el principal cliente de Pila se vio afectado por la globalización y por la crisis, lo que a su vez repercutió negativamente en Pila y su taller de montaje.

En ese momento la dirección de Pila consideró que debía hacer un cambio importante en su negocio en vez de buscar otros clientes. El montaje resultaba una actividad de bajo coste, pero también de bajo valor añadido, y corrían un riesgo elevado de que sus clientes desplazaran el montaje a otros países o lo automatizaran. Según el equipo directivo de Pila, el nuevo negocio tenía que cumplir algunos requisitos importantes: (i) producir su propio producto final, para obtener un mayor valor añadido y ser menos dependiente de un único cliente; (ii) no estar relacionado con la industria, ya que consideraban que la crisis era muy fuerte en este sector en particular, sino más vinculado al sector de servicios como el turismo, en el que Barcelona se mantenía fuerte, y (iii) poder ser llevado a cabo por sus empleados. Este tercer requisito suponía una restricción en la gama de opciones para Pila, por lo que se decidió centrarse en un nuevo negocio en el área de montaje o de fabricación, ya que era en los trabajos manuales en los que los empleados tenían experiencia y conocimientos.

Una trabajadora social empleada en Pila que había estudiado artes y era experta en trabajar con cerámica propuso reorientar el negocio a la producción de souvenirs de cerámica para turistas. Esta propuesta cumplía con los requisitos que se exigían al nuevo negocio, por lo que la dirección la aceptó. Sin embargo, el cambio realizado por Pila no tuvo éxito. No fue capaz de generar suficientes ingresos para cubrir costes, y a finales de 2013 se hallaba luchando por su supervivencia.

Entre el escenario de Icària y Pila hay cinco diferencias que son las causas del éxito de la primera y del fracaso de la segunda.





De la descripción anterior, se desprende que entre el escenario de Icària y Pila hay cinco diferencias que son las causas del éxito de la primera y del fracaso de la segunda. Veámoslas en detalle:

1. Propuesta de valor

Icària ofrece un lugar cómodo, barato y limpio que está a menos de 20 minutos en metro del centro de Barcelona. Además de la estancia, el albergue cuenta con un jardín y una piscina para los clientes y un restaurante con una buena y asequible comida mediterránea. Su propuesta de valor es clara y única en la ciudad: no hay muchos albergues a un precio asequible en Barcelona y aún menos con jardín y piscina. Las observaciones y comentarios que el albergue recibe en varias páginas web mejoran su reputación y refuerzan su valor.

Por el contrario, la propuesta de valor de Pila no es muy clara. El hecho de que los souvenirs estén hechos de cerámica no agrega un valor tangible al producto y hace que su precio sea más elevado. En Barcelona hay muchas tiendas de souvenirs, la mayoría producidos en países en vías de desarrollo, por lo que tienen un precio muy competitivo. El nicho de mercado de recuerdos de lujo es pequeño, y el diseño y la calidad de los recuerdos de Pila probablemente no destacaban lo suficiente. El diseño no convenció a las tiendas de recuerdos ni tampoco a los turistas. La decisión de Pila de dar a conocer el componente social no tuvo un impacto significativo.

2. Estudio de mercado

Cuando en el equipo de gestión de Icària surgió la idea de fundar un albergue juvenil, lo primero que hicieron fue realizar una investigación de mercado profunda. En aquel momento, Ryanair Barcelona había adquirido recientemente la licencia para operar en el aeropuerto de Barcelona y con ello se preveía un incremento del número de turistas de bajo presupuesto. Icària tuvo en cuenta ese dato y también estudió el número de camas disponibles en la ciudad, el rango de precios, la estancia media en la ciudad, el gasto medio, etc. El Gobierno local a su vez confirmó que había la necesidad real de hoteles de bajo coste, en especial para jóvenes. Había, pues, una clara demanda que no estaba cubierta.

En Pila se optó también por cambiar de sector y, siguiendo el mismo razonamiento que Icària, operar en el sector turismo debido a la tendencia creciente en Barcelona. Sin embargo, para tomar la decisión de producir souvenirs de cerámica no se realizó ninguna investigación de mercado, por lo que no se percataron de que la demanda era más bien escasa.

3. Networking

Otro factor crítico para el éxito de Icària fue el alto compromiso y participación de los distintos implicados en el proyecto, así como el networking que se construyó en torno a la nueva idea. Además del equipo de gestión, la escuela Taiga, los empleados y sus familiares, se logró involucrar con éxito al Gobierno local, a otros hoteles

de la ciudad y a varias instituciones, que colaboraron en gran medida al éxito inicial. El networking se mantuvo antes, durante y después de la inauguración del albergue y ello ayudó a Inout enormemente.

Por su parte, Pila recibió el apoyo de los empleados y las familias, que confiaron en el equipo de gestión y aceptaron todas sus decisiones. Sin embargo, no contaron con el apoyo de puntos de información turística, museos, Gobierno local o cualquier institución que podría haberles ayudado a posicionar sus productos en el mercado.

4. Presión de la necesidad social

Por el hecho de tener una escuela con estudiantes a los que había que proporcionar trabajo una vez acabados sus estudios, Icària tenía más urgencia que Pila por innovar rápido. Icària debía aumentar el número de empleados año tras año, mientras que para Pila era suficiente con mantener los que ya tenía, a los que además podía ofrecer una jubilación anticipada. Esto supuso una presión adicional para Icària. Dicha "presión de necesidad social" motivó a Icària a pensar más y más rápido.

5. Confianza de la dirección en los empleados

Antes de realizar cambios en la organización, los empleados, tanto de Icària como de Pila, realizaban tareas similares: tareas repetitivas y estructuradas, intensivas en mano de obra. En ese momento, era natural pensar que este tipo de trabajo era el único que podía ser realizado por personas con discapacidad mental. Eso es exactamente lo que parece que creía el equipo directivo de Pila cuando, pensando en lo que "sus empleados podían hacer", en realidad estaba pensando en que "sus empleados podían hacer algo similar a lo que estaban haciendo entonces". Este pensamiento limitó las alternativas de innovación de Pila.

En cambio, el equipo de Icària mostró mayor confianza en las capacidades de sus empleados. Aunque hasta ese momento nunca habían realizado ningún trabajo en el sector de los servicios, y menos

aún un trabajo que implicase una interacción directa con los clientes, la dirección creyó que todos los empleados estaban capacitados para ello y que podían llevar a cabo cualquier trabajo. Esta forma de pensar abrió el abanico de posibles innovaciones en el modelo de negocio.

Los ejemplos anteriores nos sirven para constatar que las empresas sociales no están exentas de los problemas que surgen de las dinámicas de crecimiento y globalización experimentadas por el mercado. De hecho, en un entorno cada vez más competitivo, su fragilidad es aún mayor debido, en primer lugar, a la dificultad que tienen para poder acceder a financiación y, en segundo lugar, al inconveniente de manejar correctamente beneficios sociales y ganancias. Los dos casos presentados muestran la habitual necesidad de reinventar un negocio con el fin de sobrevivir. En este contexto la innovación juega un papel clave, ya que actúa como vehículo mediante el cual se pueden adoptar nuevas formas de operar, aunque supongan un cambio radical.

REFERENCIAS

- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. (2006). "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?". *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 30, n. 1, pp. 1-22.
- BORZAGA, C.; SOLARI, L. (2001). C. Borzaga; J. Defourny, Routledge (eds.). "Management Challenges for Social Enterprises". En: *The Emergence of Social Enterprise*. Londres.
- CHELL, E.; NICOLOPOULOU, K.; KARATAŞ-ÖZKAN, M. (2010). "Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives". *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 22, n. 6, pp. 485-493.
- DACIN, T.; DACIN, P. A.; TRACEY, P. (2011). "Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions". *Organization Science*. Vol. 22, n. 5, pp. 1203-1213.
- MULGAN, G. (2006). "The Process of Social Innovation". *Innovations: Technology, Governance, Globalization*. Vol. 1, n. 2, pp. 145-162.

Los dos casos presentados muestran la habitual necesidad de reinventar un negocio con el fin de sobrevivir. En este contexto la innovación juega un papel clave, ya que actúa como vehículo mediante el cual se pueden adoptar nuevas formas de operar, aunque supongan un cambio radical.



Gabriel Fernández
Professor of the Faculty of Economic and Social Sciences of UIC Barcelona

B-UIC 08 December 2016

Bitcoin and Blockchain Technology

Although bitcoin dates back as far as 2009, it is only recently that it has reached the mass media and has become a trending topic.

But what exactly is bitcoin? It is a digital currency. What is that? How does it work? What are the advantages and business opportunities it provides?

A digital currency is a means of quantitative exchange which is based on an IT infrastructure only, requiring no centralised authority to regulate it. This definition may still be too abstract for the newbie, so let us see how it works in practice.

From the user perspective, all you need to do is install an app, called a wallet, on your device (smart phone, tablet, laptop, PC, etc.), and then set up an address (equivalent to your bitcoin username). After installing the app you can acquire bitcoins (in exchange for euros, dollars, etc.), which will be associated with your address. You will then be able to use your wallet to pay for products and services, or to transfer bitcoins to another address (another user). So far, it sounds just like any other payment platform (such as PayPal, for example). However, Bitcoin's extra magic resides in two additional features: (1) bitcoin is not controlled by any centralised authority, and (2) bitcoin transactions bypass the usual intermediaries, that is, banks. How are these two features implemented in practice?

The key is that each bitcoin transaction is stored in a publicly accessible record called the blockchain. This is like a digital version of the classic ledger, but instead of having one private blockchain for each company, it is a public and accessible digital record which contains all bitcoin transactions together. It contains every transaction, from the very first in bitcoin's history in 2009, to the latest validated transaction. And any user can consult it. The blockchain is stored and replicated in many (literally hundreds of thousands) computers across the internet. This means that any person wishing to alter it would have to alter every copy simultaneously, which is virtually impossible. While a classic ledger is divided into pages, the blockchain is divided into digital blocks. Each digital block

All you need to do is install an app, called a wallet, on your device and then set up an address (equivalent to your bitcoin username).



contains a set of transactions and is secured using encryption technology. The link between blocks is also protected by encryption. Thus, the integrity of the whole blockchain is ensured.

Though this system bypasses the usual intermediaries (banks), it cannot be said that there are no intermediaries. The intermediaries are the community of agents who maintain the infrastructure upon which bitcoin transactions are performed. They are called miners. Each time you decide to order a bitcoin transaction, your wallet (the app on your device) contacts a miner and requests that they validate the transaction. The miner consults the blockchain to verify your balance and, if everything is correct, goes on to store the new transaction in the blockchain, using bitcoin's encryption procedure.

How is this infrastructure maintained? Well, miners are the only users allowed to create new bitcoins. By supporting bitcoin services, indeed by adding new blocks to the blockchain, miners are rewarded with new bitcoins. The system has certain procedures to regulate the rate at which new bitcoins are created so that both inflation and fluctuation are avoided.

Miners act as intermediaries by providing a decentralised technical service; all of them must comply with the rules governing bitcoin. The quick, public and transparent nature of all bitcoin transactions means that any attempt to violate these rules can be detected (and corrected) very quickly. This means that no miner can break these rules. Of course the rules could be broken if all the miners involved in maintaining bitcoin's infrastructure agreed to do so. This is however highly unlikely because of the large number of miners: around 100,000.

A crucial aspect of the system is that miners provide the bitcoin infrastructure but they do not sell financial services. Thus bitcoin is a value exchange system based on software algorithms, independent of financial institutions and banks, with no need for any centralised authority to control it because everything is publicly and transparently stored in the blockchain.

Though all transactions are publicly accessible in the blockchain, this does not mean that there is no anonymity whatsoever. Transactions are associated with addresses (equivalent to usernames), not with actual identities of real-world persons. A person can create many addresses (just as a person can create many e-mail addresses). This protects anonymity, although not completely: in the same way that a person using many e-mail addresses from the same computer could be



tracked by an IT expert, a person using many bitcoin addresses could also be tracked. Nevertheless, there are technical methods to prevent being tracked.

Other than this, in the same way that the relationship between a real-world person and an e-mail address is established using a password, known only by the user in question, the relationship between a real-world person and a bitcoin address is established using a private key, usually stored in the wallet. This is possibly one of the weakest points of the system: if your private key is stolen the thieves can easily spend or transfer your bitcoin savings. Or if you lose your private key, you will not be able to use your bitcoins, which will remain frozen in the blockchain forever. Other weak points concern the macroeconomic aspects of digital currencies. The main macroeconomic problem is that authorities do not have the possibility of implementing monetary policies. Another significant problem is that bitcoin is vulnerable to speculative attacks, which can cause volatility.

Finally, what are the advantages bitcoin brings to businesses? As bitcoin users, businesses enjoy a means of exchange with worldwide coverage and, most importantly, without the delays that financial institutions introduce into money transfers.

Other interesting business opportunities arise from the blockchain technology itself. Once suitably adapted, the blockchain technology can be used to record any kind of transaction, not just monetary exchanges. This opens up a new range of possibilities: from signing contracts between private parties without the need for any third party intervention (other than the

blockchain infrastructure), to storing documents which are publicly accessible but must not be modified. An interesting example of this kind of application is smart contracts: a smart contract is a document stored in the blockchain which contains certain clauses that will automatically be executed if certain circumstances occur. An example of a smart contract is the automatic payment of a bonus if the value of certain stocks increases above a threshold.

Some blockchain applications depend heavily on being able to associate digital addresses with real-world persons reliably. As a result, work is currently taking place to develop a technology which provides this feature while preserving anonymity. Taking such applications into consideration, when the technology matures, banks may not be the only intermediaries that the blockchain technology helps bypass: notaries and, in general, all intermediaries whose only function is to certify and/or verify may also become redundant.

There are digital currencies other than bitcoin: Ethereum, Ripple, Litecoin and many more. All of them are based on the blockchain technology or something similar. New digital currencies have improved the technology so that it is possible to store more information in the blockchain, in order to support some of the additional services mentioned above.

Only time will tell to what extent digital currencies will replace the current physical currencies or not, but they have significant potential. Yet most importantly, the underlying blockchain technology could revolutionize certain key services, opening up new business opportunities.

As bitcoin users, businesses enjoy a means of exchange with worldwide coverage and, most importantly, without the delays that financial institutions introduce into money transfers.

The underlying blockchain technology could revolutionize certain key services, opening up new business opportunities.





Rob J. Petrausch
Professor of Iona College

B-UIC 09 September 2017

A New Model for Enhanced Results in International PR and Marketing Campaigns

The world is shrinking in the age of speed. To compete effectively, global PR executives and marketing brand managers need to understand the three dynamic forces that are changing the way international public relations and marketing campaigns are conducted. In a proposed new model, the three dynamic forces include:

1. Harnessing speed
2. Innovating and creating on demand, and
3. Applying design thinking

HARNESSING SPEED

As a global society, we worship speed and velocity. We want to run faster, ride faster and think faster. Each new generation seems to want to go faster than the previous one. Watching movies and TV shows from a decade ago, we can notice how the dialogue and action scenes moved much slower than they do now. In the US, we have speed dating, speed checkout and even speed bosses. Europe and Asia have faster bullet trains, faster biking (Tour de France) and even faster speed skating. Studies from around the world have shown that the speed of physical movement increases with the size of the city. Walk in New York City, Paris or Berlin and then visit their suburbs or rural areas and the great difference in speed of movement will become immediately noticeable.

Even the sound bite has dropped from about 40 seconds in 1968 to about 7 seconds in 2017. Political sound bites are even shorter as witnessed in the recent US elections. Even commercial slogans are following the Nike model of Just Do It. Even our sentences are shorter today than in previous generations. Speeding images in movies and TV shows flash before our eyes. Persuasive messages have grown exponentially and are changing constantly on social media platforms as exhibited by the now famous emoticons. The smooth but quick-paced blending of information, entertainment and influence needs to be part of new international PR and marketing campaigns.

All these changes in the age of speed now mean that to reach target audiences in the US, Europe or Asia, international PR and marketing executives need to craft messages that are easy to understand, remember and share in any format - print, broadcast or social media. One approach that I developed and recommend for public relations and marketing executives is based on the **Maven Formula**, a guide for remembering campaign messages. It includes:

M= Messaging

Communicating with short copy points and graphic elements

A= Audience

Identifying who connects best with your organisation

V= Vision

Connecting Point A to Point B to Point C and must follow a story or journey

E= Emotion

Helping people buy with feelings and justify with facts

N= Novelty

Sharing information in your campaign with new approaches or new ideas



Now, in the age of speed, mean that to reach target audiences in the US, Europe or Asia, international PR and marketing executives need to craft messages that are easy to understand, remember and share in any format - print, broadcast or social media.



INNOVATE AND BE CREATIVE ON DEMAND

Most organisations no longer have the luxury anymore to wait for innovation to happen. PR and marketing executives understand that their organisations must touch a chord with target audiences and avoid the “me-too” syndrome that makes their campaigns look alike, feel alike and get lost in the crowd. One powerful technique to boost innovation and creativity is the strategic use of questions at the start of an international PR and marketing campaign. Consultant and leadership expert Dr John Maxwell suggests that you only get answers to the questions you ask. Good questions such as Why, What if and How unlock and open doors and help us build better ideas. Good questions can provide executives with a different perspective and even change their mind-set, a process that is necessary for innovation to take place on demand.

Hooking the best ideas for your campaigns involves following a two-stage process:

1. Spend some time preparing to generate ideas with brainstorming and with a technique called “**Mind Mapping**” pioneered by Tony Buzan. This is a powerful graphic tool that helps unlock the potential of the brain and involves putting the main idea or concept in the centre of a paper or computer screen and branching off your thoughts from that central point. This beats the linear listing of ideas by a wide margin. This process does not censor any ideas because your thoughts are added quickly on the paper or computer screen without judgment.
2. Use higher-level intuition (non-linear free form) to select the best ideas from your mind map to put into your campaign.

Good questions such as Why, What if and How unlock and open doors and help us build better ideas.

APPLY DESIGN THINKING

Design thinking is not just about graphic design, although that is a key element of a campaign. But it is more about making the rules of design thinking applicable to your specific campaign needs. David Carlson makes this process very clear and informative in **A Little Red Book About How To Make Design Matter**. His book proposes strategic design guidelines that facilitate convergence across different fields. The seven-stepping stones that he suggests can be immediately valuable to international PR and marketing executives who are responsible for launching global campaigns.

Here is my interpretation of how the seven-stepping stones can work best for your campaign thinking process.

Step 1: Think Transdisciplinary.

One of Apple Inc.’s advantages in its early days was in how its CEO, Steve Jobs, thought transdisciplinary in all aspects of the business. Part technologist, part humanist, Jobs was the ultimate blending of the liberal arts with technology. If hybrid thinking worked for Apple executives, it can work for PR and marketing teams working on global campaign. Hybrid thinking helps different disciplines to interact and allows for the multiplicity of ideas from different sources. Smart executives draw on different fields, hoping the winning idea will emerge from the process. Many times one can find solutions when least expected. Carlson calls this thinking having a “portfolio mind” - cross-pollinating from different fields. The transportation and sports industries are using transdisciplinary thinking to reboot their products and services.

Step 2: Take a Cultural Approach.

How does your campaign relate to people and their diverse backgrounds? What type of meaningful experience do you want people to remember from your campaign? Think of the powerful experiences that music, art and dance bring to their audiences. The same “emotionality” should happen in your campaign. Great designers and architects figured this out years ago and built in cultural capacity in their work and commissioned assignments. Visit a major museum in a global city and you will leave with a sense of awe about its architecture and famous works on exhibit. Carlson notes that all we keep and cherish are infused with strong emotions whether it’s an antique watch, ring or chess piece.

Step 3: Act Responsibly.

More than ever today, people admire high-trust organisations and want to do business with them. Doing well is not only for non-profit organisations. Perhaps even more so, it’s also for global organisations launching international PR and marketing campaigns. Make corporate social responsibility a more productive angle for your

business and campaign. Your good work has the chance to be recognised by both traditional media and social media platforms. More importantly, make a difference in the lives of people who buy your products and services and your organisation is bound to reap the rewards. More and more, consumers appear increasingly willing to pay more for a product or service from a company that incorporates corporate social responsibility into corporate policies.

Step 4: Make it Different.

Stagnant, old-fashioned organisations will not survive if they stay in the mainstream too long. One strategy to make it different is to change the rules of the game. There was a time when no one imagined that music could be stored on a portable device and sold online until the iPod came along. Social media organisations have changed the way of communicating and doing business online and in doing so have disrupted the way traditional organisations do business. Uniformity does not fare well as a business model when consumers have too many choices. Luxury brands in particular need to offer high-end experiences to justify their cache and price. Also going beyond the ordinary makes people want to return and share the experience again. Carlson noted that the famous Ice Hotel in Sweden became famous when it began inviting tourists from all over the world to explore a hotel made entirely of ice. It even became a hot spot for weddings.

Step 5: Share Knowledge.

The open source movement in software technology is spreading to other industries. Sharing information with your customers and not hoarding it will help your organisation become consumer-friendly and generous. This power of sharing information even with the competition in special cases can break open a market and expand the revenue pie for everyone. This type of information sharing is common practice in the medical and scientific community and has paid dividends in finding cures for many diseases. The United Nations uses its influence by sharing ideas with many nations on ways to curb poverty, improve the environment and build sustainable communities in poor countries. Social media platforms have expanded how organisations can share information with their customers and build trust. Find innovative ways to share information in your campaign.

Step 6: Be Intuitive.

A famous quote by the great hockey player, Wayne Gretzky, is: “Skate to where the puck is going to be, not where it has been.” Many executives are unsure of intuitive decisions and often say: Prove it. But many of the famous inventions from the Internet to social media would have failed if they had to be proven before being

launched. In creative fields such as film, music and art, the willingness to go with the gut is essential. This does not mean giving up rational analysis or forgetting about the budget. It simply means going with the prototype experiment or campaign and seeing what happens. Very often good international PR and marketing campaigns have a “gut element” that pays off in the end.

Step 7: Dare to Fail.

This is by far the toughest step to follow for PR and marketing executives. After all, they are paid on successful results. Yet, taking risks is the way to learn from our mistakes. Many successful movie directors have taken a chance with unknown actors knowing full well the film may fail because of that decision. Many companies have launched products even though focus groups have doomed them to fail. The good news is that more often than not, those movies succeeded and those products did go on to become best sellers.

In sum, for international PR and marketing campaigns to be successful, all three steps of the new model: harnessing speed, innovating and creating on demand and applying design thinking must work in tandem.

About the author: Dr Robert J. Petrusch is head of the public relations concentration at Iona College in New Rochelle, NY. He has a doctorate in Education from the Department of Organisation and Leadership at Columbia University. He is a former chief communications executive for a Fortune 500 company. He serves on the National Council for the United Nations Association.



“Hay que hacer bien el trabajo y hacer el bien con el trabajo”



Cristian Rovira
Vicepresidente de Grup Sifu

Ex-Alumni de UIC Barcelona, vicepresidente de Grup Sifu, emprendedor y autor del libro *Responsabilidad social competitiva*. Cristian Rovira es un empresario fuera de serie cuya máxima es que las empresas cuenten con un valor social. Cree en las capacidades de las personas, sin prejuicios ni etiquetas, y en la transformación del mundo a través de las compañías. Tras recibir el premio Alumni el pasado noviembre, Rovira nos explica su visión empresarial y sus consejos para afrontar la carrera universitaria... y la laboral.

El pasado 23 de noviembre recibiste el premio Alumni por participar en un proyecto transformador, en este caso social, a través de Grup Sifu. ¿Cómo recibiste este premio?

Primero con sorpresa porque no me lo esperaba. Y segundo, con la satisfacción de tener el reconocimiento de la universidad por algo en lo que te has desarrollado y en lo que has querido que sea tu proyecto de vida. Que se te reconozca desde los orígenes, desde la universidad, es algo muy bonito.

¿Cómo fue volver a UIC Barcelona?

Ya había venido aquí alguna otra vez, pero cuando entras en el edificio y ves donde habías estado, caminas por los mismos espacios... te vienen muchos recuerdos.

Siendo alumno de la primera promoción, habrá cambiado mucho...

El primer año en el que entré, este edificio (Beta) todavía no estaba. Yo viví toda la transformación hasta la actual.

¿Qué recuerdos conservas de tu paso por UIC Barcelona?

Yo me lo pasé muy bien en la universidad. Creo que más que conocimiento, me llevé valores que es lo que me ha ayudado en un futuro a hacer lo que quería hacer. El cómo lo haces y el cómo eres es lo que te diferencia. Y a mi, en lo que me ayudó UIC Barcelona es en el cómo soy y en el cómo hacer las cosas.

Volviendo al premio Alumni, ¿en qué consiste el proyecto transformador de Grup Sifu por el que fuisteis reconocidos?

Es un proyecto de integración de personas con discapacidad. Lo que nosotros queríamos no era hacer de ONG o simplemente ser una empresa, sino tener una compañía que además de tener un valor empresarial tuviese un valor social. Hacer bien el trabajo y hacer el bien con el trabajo.

Por lo tanto, un modelo transformador en muchos sentidos...

Lo que intentamos crear fue algo que no solamente fuese bueno

para la empresa sino también para la sociedad. El paradigma que nosotros cambiamos fue el siguiente: Los servicios con discapacidad que se creaban en su momento eran servicios que se vendían por caridad. Nosotros lo que hicimos fue ofrecer servicios con personas con discapacidad pero que nos contratasen por la calidad.

¿Las compañías son conscientes de esa calidad?

Ha habido una evolución pero ha costado muchísimo. Nosotros decimos que desde el primer día tenemos que demostrar que lo que decimos que hacemos bien, de verdad lo hacemos bien. A los demás se les presupone que lo que hacen, lo hacen bien.

Se trata de dar oportunidades laborales sin prejuicios ni etiquetas.

Yo solo me centro en lo que pueden hacer, porque lo pueden hacer muy bien. Igual o mejor que nosotros. Una persona con discapacidad tiene la necesidad de demostrar lo que puede hacer porque siempre le han dicho que no puede y sabe que si pierde la oportunidad, le puede costar muchísimo volver a tener una. Con lo cual, son gente más motivada, con más ganas, que si los pones a hacer lo que pueden hacer, pasamos del concepto de discapacidad a hipercapacidad.

¿Qué quieres decir con hipercapacidad?

Por ejemplo, nosotros tenemos gente trabajando en líneas de producción donde hay mucho más ruido del normal. Si en ellas hay personas sordas, tienen una capacidad mayor de trabajo porque paran mucho menos que el resto. Otro ejemplo: Personas con el síndrome de Asperger o autismo que en transformación de base de datos funcionan muchísimo mejor. No solo pasamos de dar valor a la discapacidad sino pasamos de la discapacidad a la hipercapacidad.

¿Cómo reaccionan las empresas tras contratar vuestros servicios?

Repiten. Cuando ven que funciona, repiten. Pero primero tienes que demostrar que funciona. Nosotros ahora hacemos facility ser-

vices con personas con discapacidad, pero hace 25 años hacíamos limpieza con minusválidos.

Un gran salto empresarial y social...

Nosotros pasamos de hacer algo por lo que la gente nos contrataba o nos quería dar dinero para hacernos un favor a ser los primeros contratadores con personas con discapacidad en España.

En tu libro ‘Responsabilidad social competitiva’ introduces un concepto novedoso. ¿En qué consiste?

Habla de negocios que conjugan hacer bien el trabajo con hacer el bien con el trabajo. La visión social con la visión empresarial. La responsabilidad social competitiva viene en el ADN desde el principio. Al final, la gente acaba comprando porque el producto o servicio es bueno, está bien de precio... Pero también porque detrás hay un factor social.

¿Qué le dirías a un alumno de primero de ADE sobre la importancia de incluir el factor social en la idiosincrasia de una empresa?

Que piense en proyectos que además de ser rentables, sean sostenibles pensando en el mundo, en el medio ambiente y pensando que el cliente no solo lo acabará valorando sino, a la larga, exigiendo. Porque vamos hacia un consumidor que exigirá, con su capacidad de compra, productos y servicios que ayuden a hacer un mundo mejor.

¿Y un mensaje para los alumnos de cuarto de ADE, que estén a punto de entrar al mercado laboral?

Lo que les recomendaría es: Trabaja en algo que te guste. Vas a tener que estar trabajando ocho horas al día durante los próximos, como mínimo, 35 años. Estarás más tiempo en el trabajo que con tu familia, así que utiliza el tiempo para hacer algo que te guste. Y otra cosa básica que también recomendaría a cualquier persona que sale de UIC Barcelona: Cree en lo que estás haciendo.

Yo me lo pasé muy bien en la universidad. Creo que más que conocimiento, me llevé valores que es lo que me ha ayudado en un futuro a hacer lo que quería hacer. El cómo lo haces y el cómo eres es lo que te diferencia. Y a mi, en lo que me ayudó UIC Barcelona es en el cómo soy y en el cómo hacer las cosas.

N Notícies

Primera edició de los Premios Alumni

23 - novembre - 17

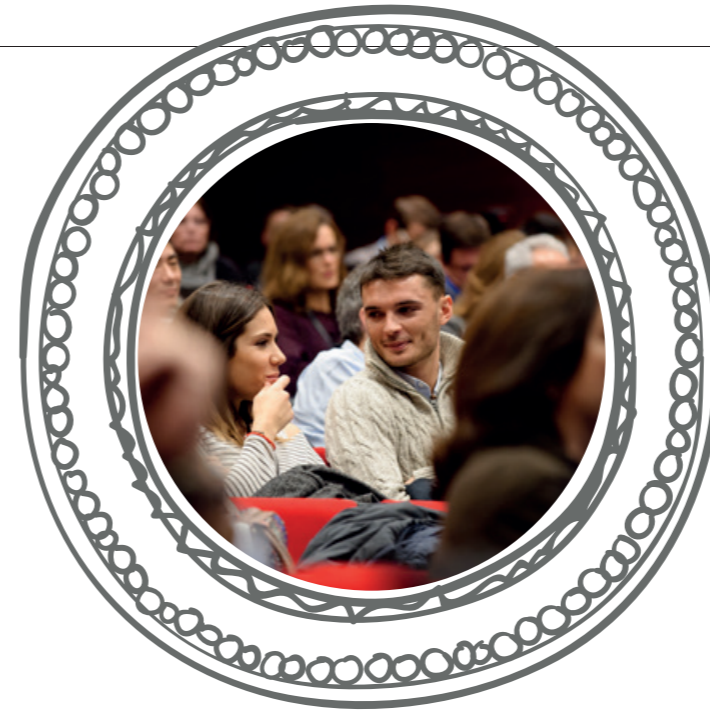
El Aula Magna de la Universitat Internacional de Catalunya (UIC Barcelona) acogió el pasado 23 de noviembre la primera edición de los Premios Alumni, en el marco del Encuentro Anual Alumni.

El Encuentro se inició con la mesa redonda Transformación digital. What's next? El blockchain, la inteligencia artificial y el internet de las cosas en la estrategia de las empresas, que fue moderada por Josep Salvatella, fundador y CEO de Roca Salvatella y contó con ponentes expertos de Cellnex, Volkswagen Group España Distribución, Cuatrecasas y Doctoralia.

En el marco del encuentro hicimos entrega de la primera edición de los Premios Alumni a un proyecto transformador de la sociedad. El proyecto ganador ha sido presentado por el alumni de ADE (2000) Cristian Rovira del Grupo SIFU, empresa líder en Facility Services que promueve la integración laboral de personas con discapacidad o en riesgo de exclusión social.

Se otorgó, además, un reconocimiento a una institución que promueve la transformación social, que recayó en la Fundación Bancaria 'la Caixa', y dos reconocimientos a dos trayectorias profesionales, otorgadas a la alumni de Derecho Montserrat Trapé y a Mariano Puig, presidente de Exea Empresarial (Grupo Puig).

Tras el encuentro, tuvo lugar un cóctel-networking, amenizado por el mago Jordi Caps, que nos sorprendió con una fusión de magia y tecnología.



N Notícies

UIC Barcelona tanca el curs amb teatre, música i premis

12 - junio- 17

Un any més, el passeig de la Fontana del Campus Barcelona s'ha omplert de gent per celebrar-hi la festa de fi de curs, organitzada pel Vicerectorat de Comunitat Universitària. El grup de teatre de la Universitat va tornar a representar l'obra que recentment ha recollit el Premi Ciutat de Barcelona a la millor obra original de teatre.



El directiu Salvador de Tudela aborda l'impacte de la transformació digital dels Recursos Humans en una sessió per a alumnes d'ADE

9- octubre- 17

En la seva xerrada, el ponent va destacar la importància de les persones com a element central de la veritable transformació digital, i va fer reflexionar els estudiants sobre els nous reptes que sorgeixen i han d'afrontar les empreses. Salvador de Tudela és especialista en RH, ha estat director de RH i Organització a Ciments Molins, Grup Habitat i Cespa-Ferrovial, a més de director general del Grup Hedima. Actualment, és soci director d'Hédron HR, empresa de serveis de recursos humans.



Comencen els cursos d'estiu a UIC Barcelona

16 - junio- 17

Com cada any, la Universitat ofereix una varietat de cursos d'estiu de diverses àrees del coneixement, que començaran la segona quinzena de juny i acabaran en les últimes setmanes de juliol.



La Fundació Bancària 'la Caixa' contribueix a atraure el talent d'investigadors d'àmbit internacional als grups de recerca de UIC Barcelona

21 - junio- 17

La Fundació Bancària "la Caixa" i la Universitat Internacional de Catalunya (UIC Barcelona) han renovat el conveni de col·laboració que té per objecte el programa d'Ajut a la Recerca Postdoctoral Obra Social "la Caixa", mitjançant el finançament de dues beques postdoctorals, de 45.000 € anuals cadascuna, destinades a investigadors provinents d'un centre de recerca internacional. La finalitat d'aquesta convocatòria és atorgar ajuts per a la contractació de personal investigador doctor que s'incorporarà en un grup de recerca de UIC Barcelona per afavorir, entre d'altres, la internacionalització de la recerca.



Arriba el #SummerUICBarcelona

16 - juliol- 17

Per primer cop, UIC Barcelona organitza, entre el 10 i el 14 de juliol, una setmana de formació que introduirà alumnes de batxillerat i primers cursos de totes les universitats en el món de la medicina i les ciències de la salut o en el món de l'empresa i l'emprenedoria.

El balanç i el futur de UIC Barcelona, al Claustre Universitari

21 - juliol- 17

L'Aula Magna de UIC Barcelona va acollir el Claustre Universitari de tancament del curs acadèmic. En l'acte, adreçat tant a personal docent com a personal d'administració i serveis de UIC Barcelona, es va fer balanç del curs 2016-2017 i es van anunciar les novetats per al curs vinent. D'altra banda, es va fer pública la nova estructura del Campus Salut Sant Cugat, així com alguns nomenaments, com és ara el de Pilar Fernández Bozal, com a degana de la Facultat de Dret. Per acabar, es va fer el repartiment de medalles a les persones que fa deu anys que treballen a la Universitat.



Mig centenar d'alumnes participen en el primer #SummerUICBarcelona

26 - juliol- 17

Entre el 10 i el 14 de juliol, alumnes de batxillerat han tingut l'oportunitat de formar-se amb prestigiosos professionals del món de l'empresa i l'emprenedoria i del món de la medicina i la salut. Era la primera setmana de formació #SummerUICBarcelona, la nova universitat d'estiu.

Durant les sessions amb professionals de prestigi, els alumnes han tingut l'oportunitat d'assistir a ponències d'empresaris i metges de gran nivell com Leopoldo Abadía, Antoni Abad, Paco Solé Parellada, Nuria Chinchilla, Antonio González Barros, Rafael Barraquer, Antonio Clarós, Boi Ruiz, Josep Maria Serra Renom, etc.

Dues noves assignatures optatives per als alumnes d'ADE

21 - juliol- 17

A partir del curs 2017-2018 s'afegeixen dues noves assignatures a les optatives del Grau en ADE. Són: Family Business i Psicologia Positiva.

Family Business, de 3 ECTS, s'impartirà en anglès. Els professors són Carlos García i Rubén Gordillo, professors de la Càtedra d'Empresa Familiar de l'IESE. L'assignatura tractarà el model d'empresa familiar i els temes clau que hi ha a l'entorn d'aquesta. Victor Küppers serà el professor que impartirà la nova assignatura Psicologia Positiva, també de 3 ECTS. Les classes seran un marc per a la reflexió i l'intercanvi d'idees i experiències sobre la importància de l'actitud i la motivació personal. Es treballaran temes com aprendre a viure i a treballar amb alegria, l'entusiasme, la il·lusió i l'optimisme.

Comunicat de la Universitat Internacional de Catalunya de condemna per l'atemptat terrorista a Barcelona

18 - agost - 17

Expressem la nostra consternació i enèrgica condemna a l'atemptat terrorista i el suport i solidaritat amb les víctimes.

La comunitat de la Universitat Internacional de Catalunya expressa el seu dolor i consternació per l'atemptat terrorista d'ahir a la Rambla de Barcelona i al passeig marítim de Cambrils.

Manifestem el nostre suport i solidaritat amb les víctimes i els seus familiars i amics, i els tenim presents en les nostres oracions.



BARCELONA



Pedro García del Barrio presenta a Alemanya els resultats d'una recerca sobre el valor mediàtic del futbol

7 - setembre - 17

El Dr. García del Barrio, professor de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials, va participar en la 9th ESEA European Conference on Sport Economics, que va tenir lloc del 20 d'agost al 7 de setembre a Paderborn (Alemanya).

El professor hi va presentar la conferència "Sport rivalries in soccer and hierarchy of domestic leagues". En la seva exposició, va parlar dels resultats d'una recerca sobre els equips de futbol i les lligues nacionals analitzats des d'un nou punt de vista. La novetat de la seva anàlisi es basa a afegir als termes econòmics la comparació de la posició dels equips de futbol i les lligues, tenint en compte l'interès manifestat pels seguidors de l'equip i el públic. L'objectiu de l'estudi és examinar adequadament l'impacte mediàtic de les rivalitats locals i globals en el futbol europeu.

UIC Barcelona acull i coorganitza el 18th ECKM

8 - setembre - 17

UIC Barcelona acull el 18th European Conference on Knowledge Management (ECKM), un dels congressos acadèmics més antics d'Europa.

El congrés reuneix acadèmics, professionals i doctorands de més de quaranta països de l'àmbit de la gestió del coneixement. Els resultats es recullen en revistes, entre les quals, l'Electronic Journal of Knowledge Management. En l'organització hi han participat la degana de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials, la Dra. Marta Mas, el Dr. Frederic Marimon, la Dra. Jasmina Berbegal i el Dr. Ramon Bastida, professors de la mateixa facultat.



Miguel Ángel Cazcarra, nou president del Patronat de UIC Barcelona

12 - setembre - 17

Josep Maria Pujol, president de Ficosa Internacional, dona el relleu natural a Cazcarra, després de dinou anys al capdavant del Patronat d'aquesta institució privada.

El Patronat Universitari de la Universitat Internacional de Catalunya (UIC Barcelona), va acordar en la sessió del dimarts 5 de setembre el nomenament del senyor Miguel Ángel Cazcarra com a nou president del Patronat, càrrec que fins aquesta data assumia el Sr. Josep M. Pujol, president de Ficosa Internacional.

Notícies

UIC Barcelona dona la benvinguda a 905 alumnes que inicien els estudis universitaris aquest any

15 - setembre - 17

Sota el lema "Hi ha grans històries que poden començar aquí i ara", el Servei d'Estudiants va organitzar a l'Aula Magna una sessió de benvinguda adreçada als alumnes de nou accés del curs 2017-2018. Al matí hi va haver la sessió per als estudiants del Campus Barcelona i a la tarda, per als estudiants de salut, del Campus Sant Cugat.



Arrenca el nou Master's Degree in Venture Capital and Private Equity

21 - setembre - 17

Aquest màster, que té la col·laboració i una beca de KPMG, és un programa únic per aprendre sobre capital risc. Les classes s'imparteixen íntegrament en anglès i es dirigeix especialment a aquelles persones que busquen especialitzar-se en capital risc, capital d'inversió, serveis de transacció i finançament empresarial.



Intangibles i excel·lència empresarial a la Facultat de Ciències Econòmiques

29 - setembre - 17

José María Viedma, president d'Intellectual Capital Management Systems i soci fundador d'M.A. Fusions i Adquisicions, va estar amb els alumnes de quart d'ADE per parlar-los de la seva feina. La sessió portava per títol: "Intangibles i excel·lència empresarial en l'economia del coneixement".



Alumnes del PEA participen en una nova 'Consulting Competition' sobre tecnologia i innovació universitària

12 - gener - 18

El 14 de desembre passat, els alumnes del Programa d'Excel·lència Acadèmica (PEA) de UIC Barcelona van formar vuit equips per participar en la nova sessió de la Consulting Competition. Aquesta jornada busca acostar el món empresarial als estudiants a través d'una competició en què les estratègies i el treball en equip tenen premi.





Tecnología, liderazgo y métodos de calidad marcan las conferencias del Máster en Producción

6 - Octubre - 17

Los alumnos visitaron el IOT Solutions World Congress y acudieron a sesiones impartidas por Irati Lekue, Josep Guinovart y Joan Sanmartí.

Tecnología, internet, liderazgo y métodos de calidad. Son algunas palabras clave que acompañan a los directivos que capitanean equipos y proyectos empresariales. Conceptos imprescindibles que en muchas ocasiones se interiorizan mejor con los testimonios y experiencias de expertos. Por ello, en el Máster en Dirección de Empresas y Sistemas de Producción se organizan visitas y conferencias para que los alumnos descubran el poder de estas palabras de la mano de profesionales.

Así, los días 4, 5 y 6 de octubre, los alumnos del máster asistieron al Internet of Things (IOT) Solutions World Congress celebrado en Barcelona. Un congreso que une lo mejor del IOT con el presente y futuro de la industria. Días después, el 17 de octubre contaron con la sesión sobre liderazgo impartida por Irati Lekue, experta en diseño del cambio en las organizaciones. El 23 del mismo mes, en el marco de conferencias de la asignatura Métodos de Calidad, el inversor y mentor en calidad Josep Guinovart fue el encargado de ofrecerles una sesión bajo el título: "La calidad en el mundo real".

Por último, el 6 de noviembre, Joan Sanmartí, CEO y fundador de SanmTech Solutions impartió otra charla a los estudiantes. El también COO y cofundador de Unithinks y director de Innovación, así como cofundador de B-Engaged Advertising, cerró el círculo de conferencias celebradas en 2017.



Isaac Sayol comparteix amb els alumnes de màster la seva experiència com a cofundador d'una start-up

11- octubre- 17

Sayol va compartir amb els alumnes la seva experiència al capdavant de la start-up BrainArt, que ell mateix va cofundar, i la iniciativa Innovamat.

El ponent va explicar la seva trajectòria, la seva estratègia inicial i com posteriorment van virar el seu model operatiu, després de dirigir-se als seus clients: les escoles. El projecte va començar com una activitat extracurricular i va fer el salt, després, al gran compromís de ser un material curricular, amb la seva particular metodologia pedagògica.



Notícies



Silvia Edo, directiva de DHL, parla sobre la importància de la seguretat a la feina als alumnes d'ADE

30 - octubre- 17

Silvia Edo, directora de Qualitat, H&S, Medi Ambient i RSC a DHL, va impartir una conferència als alumnes de l'assignatura Direcció de Recursos Humans. Sota el títol "Safety at Work", Edo va parlar sobre la importància de la seguretat en el treball. La seva xerrada va tractar les últimes tendències en els departaments de recursos humans relacionades amb la seguretat.

La Facultat de Ciències Econòmiques i Socials participa a la Jornada dels Economistes

2 - novembre- 17

Alumnes i professors de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials de UIC Barcelona van participar el passat divendres 27 d'octubre a la Jornada dels Economistes 2017 organitzada pel Col·legi d'Economistes de Catalunya.

El tema que es va tractar en aquesta edició va ser: "La intel·ligència artificial i transformació digital 4.0 a l'economia, a les empreses i a la societat". La conferència inaugural va ser a càrrec del senyor Luca de Meo, president de Seat.

En el marc de la jornada, un parell de dies abans, el Col·legi d'Economistes va atorgar també els premis de reconeixement del millor currículum universitari. Anna Bistué, ADE'17 va ser l'alumna de UIC Barcelona guardonada aquest any.



Jordi Castells, de Moventis, imparteix una sessió als alumnes de quart d'ADE

2 - novembre- 17

El director d'operacions de Moventis va impartir una sessió, segons el mètode del cas, als alumnes de quart d'ADE, en el marc de l'assignatura Direcció Estratègica.

El cas tractava sobre el sector de la mobilitat i l'anàlisi de la indústria. Aquest sector està canviant de manera accelerada en els darrers anys amb la liberalització del mercat, l'aparició de start-ups tecnològiques de mobilitat a la demanda, l'increment de les plataformes d'economia col·laborativa i, en els propers anys, s'acosta la irrupció dels vehicles autònoms.



Rivka Oxman i Pierpaolo Donati, nous doctors honoris causa de UIC Barcelona



15 - novembre - 17

La Universitat Internacional de Catalunya (UIC Barcelona) ha celebrat el solemne acte d'investidura de doctors honoris causa de la Dra. Rivka Oxman i del Dr. Pierpaolo Donati.

Presidit pel rector, el Dr. Xavier Gil, en l'acte ha tingut lloc la tradicional desfilada del seguici acadèmic, la imposició del birret i l'anell als nous doctors, i les laudatios dels padrins. Autoritats civils i acadèmiques han estat presents a l'acte.

Amb la seva investidura, Rivka Oxman i Pierpaolo Donati se sumen a la llista d'honoris causa nomenats per UIC Barcelona entre els quals es troben els doctors Valentí Fuster, Joaquín Navarro-Valls o Ramon Guardans.

UIC Barcelona aposta amb força per la internacionalització

10 - novembre - 17

Durant els mesos de setembre i octubre, a UIC Barcelona hem rebut la visita d'universitats d'Anglaterra, els Estats Units, Colòmbia, el Canadà, Alemanya i Mèxic. Aquestes visites, se sumen a l'empenta que està duent a terme el Servei de Relacions Internacionals, dirigit per Isabel Pera, per internacionalitzar, cada vegada més, la nostra universitat.

Gràcies als diferents contactes que es van mantenint amb universitats de tot el món, les nostres facultats signen convenis amb els quals els alumnes poden cursar una part dels seus estudis en aquestes universitats.



El Dr. Toni Mora, nou catedràtic de UIC Barcelona

21 - novembre - 17

El Dr. Toni Mora, vicerector de Recerca, Innovació i Transferència de la Universitat Internacional de Catalunya (UIC Barcelona), ha pres possessió de la plaça de catedràtic de UIC Barcelona en l'àrea de Mètodes Quantitatius per a Empresaris.



Notícies

Estedi se suma a la Càtedra Direcció per Missions i Govern Corporatiu de UIC Barcelona

22 - novembre - 17

La Universitat Internacional de Catalunya (UIC Barcelona) i Estedi han signat un acord de col·laboració pel qual la farmacèutica es converteix en la desena empresa que aposta per la Càtedra Direcció per Missions i Govern Corporatiu. Juntament amb la resta d'empreses col·laboradores de la càtedra, el laboratori farmacèutic materialitza així la seva voluntat d'investigar sobre un model de gestió que integri la seva missió en la direcció de l'empresa i que promogui el compromís de les persones que la formen.



El CEO de Ficosa, professor per un dia dels alumnes del PEA

23 - novembre - 17

Els alumnes del Programa d'Excel·lència Acadèmica (PEA) de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials complementen la sessió impartida pel conseller delegat (CEO) de Ficosa, Javier Pujol, amb una visita a les instal·lacions que la companyia té a Viladecavalls (Barcelona).



Eduard Fitó, primer ponent dels Esmorzars Càtedra del curs

28 - novembre - 17

Eduard Fitó, director Corporatiu i de Desenvolupament de Negoci de l'empresa multinacional Semillas Fitó, va inaugurar la tercera edició d'aquest cicle d'esmorzars organitzats per la Càtedra Direcció per Missions i Govern Corporatiu de UIC Barcelona. El tema de la sessió va ser "la direcció per missions en un entorn internacional i multicultural". Al llarg de la sessió, el ponent va explicar la integració i l'evolució de la direcció per missions a Semillas Fitó.

Goteo acosta el seu model de microfinanciació social a alumnes de la Facultat

15 - desembre - 17

Un dels membres de l'equip de la plataforma cívica i col·laborativa Goteo Mauricio O'Brien participa en el cicle de conferències d'emprenedoria social.

El *crowdfunding*, microdonacions a internet, és cada cop més present en els entorns econòmics i socials, però en què consisteix? Quines possibilitats de finançament té? Quines són les claus del seu èxit? Per donar respostes a aquestes preguntes, la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials va organitzar una sessió amb la plataforma social Goteo. Mauricio O'Brien va explicar en primera persona les possibilitats de finançament que ofereix aquest tipus de plataforma als emprenedors socials.



Una directiva de Rosa Clará explica a los alumnos las fases de un plan de cambio cultural

6 - diciembre - 17

El pasado 6 de diciembre, la directiva Sandra Martínez Rovira impartió una sesión de la asignatura Dirección de RRHH de tercer curso.

La charla que ofreció a los alumnos se centró en la gestión del cambio y en el desarrollo de personas. Basada en su experiencia en el Grupo Abertis y en Rosa Clará, la directiva compartió con los estudiantes las fases y aspectos más relevantes de un plan de cambio cultural.

Martínez Rovira destacó la importancia de que los propios trabajadores sean los líderes del cambio y que es fundamental conseguir que los miembros de una compañía estén ilusionados para seguir en ella, aportando valor, fomentando la asertividad y evitando la "rotación emocional" que en muchos casos, lleva a la situación que "el trabajador esté en la empresa pero su alma no".

Martínez Rovira es licenciada en Ciencias de la Educación y en Psicología en la Universidad de Barcelona, y Postgrado en Psicoterapia Psicoanalítica en ACP. Cuenta con una sólida experiencia en Recursos Humanos desarrollando funciones de consultoría, selección, formación, desarrollo y counselling tanto en sector público como privado, en empresas como Abertis. Actualmente es Recruitment and Development Manager en Grupo Rosa Clará.

La farmacèutica Ferrer acull la IX Trobada empresarial de la Càtedra Direcció per Missions i Govern Corporatiu

5 - desembre - 17

La Càtedra Direcció per Missions i Govern Corporatiu de UIC Barcelona va celebrar el 30 de novembre, la novena trobada empresarial. En aquesta ocasió, la farmacèutica internacional Ferrer, empresa associada a la Càtedra, va ser l'encarregada d'acollir l'esdeveniment a les seves instal·lacions de Sant Cugat.



El tema de la trobada va ser "el desenvolupament de la cultura a través de les noves tecnologies". David López, soci director d'FHIOS Smart Knowledge i col·laborador acadèmic d'ESADE va ser l'encarregat d'obrir el cicle de conferències. Segons el ponent, "la transformació digital és un replantejament de com actuem en un nou mitjà i en un nou tipus de societat". El professor va exposar les claus principals d'aquesta transformació i les oportunitats i impactes que genera en la majoria dels negocis.

Alumnes de dos màsters de la Facultat afronten un comitè d'inversions

21 - desembre - 17

El 13 de desembre passat, alumnes del Master's Degree in Entrepreneurship, Venture Capital and Private Equity i del Màster Universitari en Direcció d'Empreses i Sistemes de Producció van viure una intensa jornada en la qual van presentar i van justificar les seves tesis d'inversió a partir de tres casos reals.



Les recomanacions del 'headhunter' Eduardo Conde per enfocar la carrera professional

21 - desembre - 17

El soci de Seeliger i Conde va oferir una classe magistral en la qual va explicar com preparar un currículum, una entrevista de feina o com encarar el futur laboral.

N Notícies

La degana Marta Mas, a la conferència anual de l'European International Business Academy

17 - gener - 18

Va presentar la comunicació: "The knowledge creation and organizational effectiveness: reality or dream?"

La degana de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials, Marta Mas, va ser una de les participants a la conferència anual de l'European International Business Academy (EIBA).

A la trobada professional, celebrada el 16 de desembre a Milà (Itàlia), Mas va presentar la seva comunicació: "The knowledge creation and organizational effectiveness: reality or dream?", de la qual són coautors Frederic Marimon i Iván Malbasic.

Aquesta comunicació estudia si realment el procés de creació del coneixement a les empreses té un impacte significatiu en la consecució de l'eficàcia organitzativa. Després de l'estudi corresponent, el resultat va constatar que la creació del coneixement a les quatre etapes identificades per Nonaka i Takeuchi (1995) en el seu model SECI ajuden a generar avantatges competitiu.

En aquest cas, els autors han utilitzat com a metodologia un qüestionari basat en la literatura i la mostra ha estat de 200 treballadors de companyies croates.



Una vintena d'empreses i despatxos participen a la Jornada Universitat-Empresa

26 - octubre - 17

La jornada va tenir com a objectiu acostar l'alumnat al món laboral i millorar-ne la preparació professional.



Els alumnes d'ADE i de Dret van poder portar els currículums i presentar les seves candidatures a les empreses i despatxos, entre els quals hi havia: KPMG, PwC, Grant Thornton, PIMEC, Sodexo, AGM Abogados, BDO, Ramón y Cajal Abogados, Rousaud Costas Duran, Deloitte, EY, Page Personnel, Roca Junyent, Garrigues, Baker & McKenzie, Danone i Nestlé.





PUBLICACIONS

PEDRO GARCÍA DEL BARRIO

Media Value in Global Sports: Football versus Formula One, International Journal of Sport Management and Marketing. In press.

FREDERIC MARIMON

Frederic Marimon, Dolors Gil-Doménech & Ramon Bastida (2017) **Fulfilment of expectations mediating quality and satisfaction: the case of hospital service**. Total Quality Management & Business Excellence, DOI: 10.1080/14783363.2017.1401458

Barcelona, 2017 Nuno Melão, Ramon Bastida & Frederic Marimon **Assessing a quality model for the social sector: an empirical study of the EQUASS model**. Total Quality Management & Business Excellence, DOI: 10.1080/14783363.2017.1401459

Barcelona, 2017 Ramon Bastida, Lluís Carreres, Frederic Marimon **An empirical analysis of the effects of human resource management practices on job satisfaction in non-profit organizations** Annals of Public and Cooperative Economics

Barcelona, 2017 Berbegal-Mirabent, J., Mas-Machuca, M., & Marimon, F **Is research mediating the relationship between teaching experience and student satisfaction?** Studies in Higher Education, 1-20

Barcelona, 2017 Llach, J., Bagur, L., Perramon, J., & Marimon, F. **Creating value through the Balanced Scorecard: How does it work?** Management Decision, 2017, 55(10), 2181-2199.

Barcelona, 2017 Frederic Marimon and Martí Casadesús **Reasons to Adopt ISO 50001 Energy Management System Sustainability**, 2017, 9(10), 1740-1754 <http://dx.doi.org/10.3390/su9101740>

Barcelona, 2017 Luc Honore Petnji Yaya, Frederic Marimon & Martí Casadesús **The expert experience in adopting the E-S-QUAL scale**. Total Quality Management & Business Excellence, 28:11-12, 1307-1321 <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2015.1135728>

Barcelona, 2017 Marimon, Frederic & Berbegal-Mirabent, Jasmina **Cross learning synergies between Operation Management content and the use of generic analytic tools** Working Papers on Operations Management Vol. 8, SpIssue (13-14) ISSN: 1989-9068 <http://dx.doi.org/10.4995/wpom.v8i0.7015>

Barcelona, 2017 Huong, V. T., Casadesus, M., & Marimon, F. **Assessing learner satisfaction by simultaneously measuring learner attitude, motivation, loyalty and service quality in English academies**. Innovations in Education and Teaching International, 2017, 54(4), 301-312.

Barcelona, 2017 Guerrero-Torrelles, M., Monforte-Royo, C., Tomás-Sábado, J., Marimon, F., Porta-Sales, J., & Balaguer, A. **Meaning in life as a mediator between physical impairment and the wish to hasten death in patients with advanced cancer**. Journal of Pain and Symptom Management.

RAMON BASTIDA

Barcelona, 2017 Bastida, R., Marimon, F. & Tanganelli, D. **“Alliance success factors and performance in social economy enterprises”** Management Decision, Vol. 55 Issue: 5, pp.1065-1080

CARLOS REY

Barcelona, 2017 Rey, Carlos; Chinchilla, Nuria; Pitta, NunO **Objectives Are SMART**, Missions Are WISE IESE Insight

Barcelona, 2017 Rey C., Bastons M. **Three dimensions of effective mission implementation** <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117300109>

JASMINA BERBEGAL MIRABENT

Barcelona, 2017 Alegre, I.; Kislenco, S.; Berbegal-Mirabent **Mapping the definitions of social entrepreneurship** Journal of Social Entrepreneurship, 8(2): 248-264. DOI: 10.1080/19420676.2017.1371631.

Barcelona, 2017 Ribeiro-Soriano, E.D.; Berbegal-Mirabent, J. **Disseminating scientific research: A double-edged sword?** Knowledge Management Research & Practice, 15(3): 380-390. Barcelona, 2017 Lafuente, E.; Berbegal-Mirabent, J. **Assessing the productivity of technology transfer offices: An analysis of the relevance of aspiration performance and portfolio complexity** Journal of Technology Transfer, DOI: 10.1007/s10961-017-9604-x.

Barcelona, 2017 Samara, G.; Berbegal-Mirabent, J. **Independent directors and family firm performance: does one size fit all?** Journal International Entrepreneurship and Management Journal, DOI: 10.1007/s11365-017-0455-6.

Barcelona, 2017 Berbegal-Mirabent, J.; Alegre, I.; Gil-Doménech, D. **Where to locate? A project-based learning activity for a graduate-level course on operations management**. International Journal of Engineering Education, 33(5): 1586-1597.

MARTA TRAPERO

Barcelona, 2017 Trapero-Bertran M, Leidl R, Muñoz C, Kulchaitanaraj P, Coyle K, Präger M, Józwiak-Hagymásy J, Cheung KL, Hiligsmann M, Pokhrel S on behalf of the EQUIPT Study Group **Estimating costs for modelling return on investment from smoking cessation interventions**. Addiction

Barcelona, 2017 Coyle, Kathryn; Coyle, Doug; Lester-George, Adam; West, Robert; Nemeth, Bertalan; Hiligsmann, Michael; Trapero-Bertran, Marta; Leidl, Reiner; Pokhrel, Subhash. **Development and Application of an Economic Model (EQUIPTMOD) to assess the Impact of Smoking Cessation.** Addiction

Barcelona, 2017 Acera A, Manresa JM, Rodríguez D, Rodríguez A, Bonet JM, Trapero-Bertran M, Hidalgo P, de Sanjosé S. **Increasing cervical cancer screening coverage: a randomised, community-based clinical trial**. PLoS ONE 2017; 12(1): e0170371. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0170371>

Barcelona, 2017 Trapero-Bertran M, Acera Pérez A, de Sanjosé S, Manresa Domínguez JM, Rodríguez Capriles D, Rodríguez Martínez A, Bonet Simó JM, Sanchez Sanchez N, Hidalgo Valls P, Díaz Sanchis M. **Cost-effectiveness of strategies to increase screening coverage for cervical cancer in Spain: the CRIVERVA study**

BMC Public Health 2017; 14:17(1):194. doi: 10.1186/s12889-017-4115-0.

Barcelona, 2017 López-Nicolás A, Trapero-Bertran M, Muñoz C. **Coste-utilidad del consejo médico para dejar de fumar en la Región de Murcia** Atención Primaria, 2017;49(7):407-416

CARLOS COSIALS

Barcelona, 2017 **Así influir el ‘Big Data’ en la industria de la utomoción** eFactoria de El Economista gracias al MBIT

MIQUEL BASTONS PRAT

Barcelona, 2017 Bastons, M., Armengou, J. **Realism and Impartiality: Making Sustainability Effective in Decision-Making**, Science and Engineering Ethics, 23(4), pp. 969-987.

MARTA MAS

Barcelona, 2017 Mas Machuca, M., Ballesteros-Sola, M., Guerrero, A. **Unveiling the mission statements in social enterprises: a comparative content analysis of US- vs. Spanish-based organizations**,



LLIBRES I CAPÍTOLS DE LLIBRE

PEDRO GARCÍA DEL BARRIO

Barcelona, 2018 **“Por qué saber economía debería interesar a estudiantes de derecho. Propuesta de un sistema de evaluación e incentivos”**. En: ¿Cómo la innovación mejora la calidad de la enseñanza del Derecho? propuestas en un mundo global. (Editores: Miranda Vázquez, Carlos de; Jiménez-Yáñez, Ricardo M^a; Espaliú Berdud, Carlos); pp: 321. Editorial Aranzadi, S.A. Pamplona. (ISBN: 9788491772231).

JASMINA BERBEGAL MIRABENT

Barcelona, 2017 Berbegal-Mirabent, J.; Alegre, I.; Gil-Doménech, D. **“Why would you**

ever want to become an academic entrepreneur?” In: Tur Porcar, A., and Ribeiro Soriano, D. (Eds.), Inside the Mind of the Entrepreneur. Cham, Switzerland: Springer. ISBN: 978-3-319-62454-9, pp. 33-46.

Barcelona, 2017 Berbegal-Mirabent, J.; Alegre, I.; Guerrero, A. **“University research parks and their impact on technology transfer activities”** In: Ran, B. (Ed.), Technological innovation networks collaboration and partnership. Contemporary perspectives on technological innovation management and policy, Vol. III. Charlotte, NC: Information Age Publishing. ISBN: 978-1-68123-858-6, pp. 167-192.

MIQUEL BASTONS PRAT

Barcelona, 2017 **Knowledge, Preferences and Virtues in the Decision, in Sison, A. (Ed.) Handbook of Virtue Ethics in Business and Management**, Springer, Dordrecht, vol. I, pp. 693-702.

MARTA MAS

Barcelona, 2017 Mas-Machuca, M.; BASTIDA, R.; Gil-Doménech, Dolors; Berbegal-Mirabent, Jasmina; Marimon, Frederic, **“Marc teòric i formulació de les hipòtesis”** A: Rodrigo de Larrueca, J.; Amat, O., et al. (Eds.), Com fer recerca. Treball fi de grau, tesi de màster, tesi doctoral i altres projectes de recerca. Profit editorial. ISBN: 978-84-16904-67-9, pp. 91-102 Journal of Social Entrepreneurship, Volume 8 Issue 2.

Barcelona, 2017 Gil-Doménech, Dolors; Berbegal-Mirabent, Jasmina; Marimon, Frederic; Mas-Machuca, M.; BASTIDA, R. **“Formulant la pregunta de recerca (research question) i la proposta de recerca”** A: Rodrigo de Larrueca, J.; Amat, O., et al. (Eds.), Com fer recerca. Treball fi de grau, tesi de màster, tesi doctoral i altres projectes de recerca. Barcelona: Profit editorial. ISBN: 978-84-16904-67-9, pp. 75-90.



CONGRESSOS

PEDRO GARCÍA DEL BARRIO

5th-7th July 2017. Valladolid (Spain) **“Winners in the field versus winners in the media. Club owners behaviour at hiring football players”**. XII Jornadas de

Economía Laboral. Asociación Española de Economía del Trabajo (AEET).

21st-24th June 2017. Glasgow (UK). **“Media value and sport rivalries in European Soccer: Comparative status of clubs across the domestic and UEFA leagues”**. 17th EURAM Conference. SIG ‘Managing Sport’.

7th of June 2017, from 16 to 18hs. Room 421, Malet Street building, London. **“Identifying Global Markets in Sports: Soccer vs Formula One”**. Birkbeck Sport Marketing Seminar

FREDERIC MARIMON

Aranjuez, 18 al 20 de junio de 2017 Marimon, Frederic; Bastida, Ramon; M^e Dolors Gil **“Quality and satisfaction in hospital service”** XXVII edición del Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE) ISBN: 978-84-697-3588-6

Valencia, 30 y 31 de marzo de 2017 Universidad Politécnica de Valencia Frederic Marimon y Jasmina Berbegal-Mirabent **Cross learning synergies between Operation Management content and the use of generic analytic tools** XXVII edición del Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)

RAMON BASTIDA

Aranjuez, 2018 Gil, D, Marimon, F. & Bastida, R. **Fulfilment of expectations mediating quality and satisfaction: the case of hospital service** XXVII ACEDE Conference

JASMINA BERBEGAL MIRABENT

6-8 septiembre Cozzolini, L.; Berbegal-Mirabent, J **“The key lies in the process, not in the innovation”**. 18th European Conference on Knowledge Management.

Atlanta, 4-8 agosto Alegre, I.; Berbegal-Mirabent, J. **“The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature”** 77th Annual Meeting of the Academy of Management

10-11 julio Berbegal-Mirabent, J. **“La clase invertida como metodología para mejorar el proceso de aprendizaje de los alumnos”** I Workshop in Teaching Innovation



Valencia, 6-7 julio De la Torre, R.; Gil-Doménech, D.; Berbegal-Mirabent, J. **“Technology transfer outputs versus publications: Which one wins the battle?”** 3rd International Joint Conference ICIEOM-ADINGOR-IISE-AIM-ASEM (IJC2017).

Edinburgo, 1-5 julio Marimon, F.; Mas-Machuca, M.; Berbegal-Mirabent, J.; Llach, J. **“A holistic scale to assess student perceptions of service quality at universities”** 24th EurOMA conference

Valencia, 21-23 junio Gil-Doménech, D.; Berbegal-Mirabent, J.; Borsot, G.F. **“Enhancing business students’ skills through a cross-curricular activity”** 3rd International Conference on Higher Education Advances (HEAd’17).

Valencia, 21-23 junio Berbegal-Mirabent, J.; Gil-Doménech, D.; Berbegal-Mirabent, N. **“Teaching agile methodologies in a project management course”** 3rd International Conference on Higher Education Advances (HEAd’17).

Irlanda, 7-9 junio Guerrero, A.; Berbegal-Mirabent, J.; Alegre, I. **“Is the creation strategy of university research parks mirrored in their mission statement? An exploratory study”** University-Industry Interaction Conference (UIIN)

11-jul **Organització i direcció. I Workshop in Teaching Innovation.** Universitat Internacional de Catalunya

6.7.8 septiembre **Programme chair & Chair of the PhD sessions.** 18th European Conference on Knowledge Management Universitat Internacional de Catalunya

MIQUEL BASTONS PRAT
Waterloo Ontario, 13 septiembre
Jaume Armengou, Miquel Bastons i Carlos Rey **“Mission-based corporate sustainability: The model of Aguas de Barcelona”**
4th Water Research Conference 2017

MARTA MAS
Madrid, 6 y 7 julio 2017
“Internalization of the mission” MIR-DEC 2017 International Academic Conference on Social Science, Multidisciplinary and Globalization Studies

Barcelona, 6 y 7 julio 2017 Plaza, B., Mas-Machuca, M., Urbano, J., Crispi **“Cities & Symbolic Knowledge: A Case Study from Sagrada Familia in Barcelona”** European Conference Knowledge Management.

Milan, 14-17 2017; Barcelona 6-7 Julio Mas-Machuca, M., Malvasic, I., Marimon, F. **“The knowledge creation and organizational effectiveness: reality or dream?”** EIBA Milan 2017. 18th ECKM



ARTICLES DE PREMSA

JASMINA BERBEGAL MIRABENT
26-sept **Colaboración universidad-empresa, sí, pero ¿bajo qué condiciones?** UniversIdad, Blog de Studia XXI <http://www.universidadsi.es/colaboracion-universidad-empresa-condiciones/>

RAMON BASTIDA
Barcelona, 2017 Bastida, R., Marimon, F. & Carreras, Ll. **“Marc teòric i formulació d’hipòtesis i proposicions”** Annals of Public and Cooperative Economics



CURSOS, SEMINARIS I TROBADES CIENTÍFIQUES

JASMINA BERBEGAL MIRABENT
4, 5, 6 octubre UIC BCN - Alumnes del Màster en Direcció d’Empreses i Sistemes de Producció **Internet of Things (IOT) Solutions World Congress** <http://www.iotsworldcongress.com/congress/the-congress/>

17/10/2017 UIC BCN - Alumnes del Màster en Direcció d’Empreses i Sistemes de Producció **Sessió sobre lideratge i treball en equip conuida per Irati Lekue, experta en disseny del canvi en les organitzacions.** Dins del marc de l’assignatura de Direcció de Projectes.

23/10/2017 UIC BCN - Alumnes del Màster en Direcció d’Empreses i Sistemes de Producció **Sessió sobre “La qualitat en el món real”** Dins del cicle de conferències de l’assignatura de Mètodes de la Qualitat, vam comentar amb la col·laboració de Josep Guinovart, inversor i mentor en qualitat.

Sevilla, 31 octubre **“Fundamentos del Análisis Cualitativo Comparativo (QCA)”** Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla.

CARLOS REY
Barcelona, 2017 - Lafuente, E.; Berbegal-Mirabent, J. **Esmorzar Càtedra: Assessing the productivity of technology transfer offices: An analysis of the relevance of aspiration performance and portfolio complexity** <http://www.uic.es/es/noticias/eduard-fito-primer-ponente-de-los-desayunos-catedra-del-curso>

Barcelona, 2017 - Samara, G.; Berbegal-Mirabent, J. **Meeting empresarial: Independent directors and family firm performance: does one size fit all?** <http://www.uic.es/es/noticias/la-farmaceutica-ferrer-acoge-el-ix-encuentro-empresarial-de-la-catedra-direccion-por>



“Tens el cap als núvols”

Només qui és capaç d’imaginar un món millor és capaç d’aconseguir-lo

3 noves opcions pel teu futur:

Bioenginyeria – únic a Espanya
Ciències Biomèdiques* – nou grau
Psicologia* – nou grau

Explora tots els graus de UIC Barcelona i viu l’experiència universitària que et voltava pel cap.

*Pendent d’aprovació.

uic.cat

Universitat Internacional de Catalunya





Imagina que poguessis escollir
entre tres Màsters d'ADE...

- Master's Degree in Venture Capital and Private Equity
- Màster Universitari en Direcció d'Empreses i Sistemes de Producció
- Master Executive en Big Data Science

Qui és ara el/la somiatruites?

Apropa't a l'experiència universitària que somiaves.

uic
barcelona
#mésqueuniversitat

“Ets un somiatruites”

Els teus somnis són les nostres fites



uic.cat

Universitat Internacional
de Catalunya





www.youtube.com/user/UIC
twitter.com/uicbarcelona
www.facebook.com/UICbarcelona
www.flickr.com/photos/uicbarcelona
www.sumanthistories.com