

B-UIC

Your business magazine

#05

JUNIO 2015

www.uic.es/alumni

Up to Date

Retos y perspectivas de los recursos humanos en el siglo XXI

News from the market

Siete diferencias entre un líder y un campeón

Entrevista: Ricard Casas

Leadership is in everything

Entrevista: Maite Poyos

Conciliación y emprendeduría

Comunicación orientada a las personas

Faculty insight

La misión como fuente de motivación

¿Por qué en España las decisiones sanitarias

no incorporan la eficiencia?

Be UIC





JUNIO

www.uic.es/alumni

INDEX

Editorial

02 > Saludo del Decano

Up to Date

03 > Tendencias y retos del área de recursos humanos: el arte de dirigir personas

News from the market

07 > Siete diferencias entre un líder y un campeón

11 > Entrevista a Ricard Casas

13 > Leadership is in everything

16 > Entrevista a Maite Poyos

18 > Conciliación y emprendeduría

22 > Comunicación orientada a las personas

Faculty insight

24 > La misión como fuente de motivación

26 > ¿Porqué en España las decisiones sanitarias no incorporan la eficiencia?

Be UIC

STAFF

Edita: Facultat de Ciències Econòmiques i Socials (FCES)

Director: Dolors Gil Doménech

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

Coordinación redaccional: Alba Cladellas

Han colaborado en este número: Marta Mas, Victor Küppers, Susanna Kislenco, Jasmina Berbegal, Fernando Carrera, Carlos Rey, Marta Trapero-Bertran

Diseño: www.twice.es

ISSN 2339-7640



Us adrecem aquest cop el número de Juny de 2015 de la Revista de la nostra Facultat. Insisteixo de nou que ha de ser un punt de contacte amb Alumni. Esperem que les seccions s'omplin de notícies vostres ben aviat! A la Facultat, el curs ja ha esgotat el segon semestre i estem molt satisfets amb el decurs d'aquest curs acadèmic.

Aquest cinquè número de la B-UIC versa sobre la direcció de persones. En la seva consecució, hem comptat amb la col·laboració de professors de la facultat, que han escrit articles sobre els reptes i perspectives dels recursos humans en el segle XXI, sobre persones i equips tecnològics, sobre el lideratge i la comunicació així com temes relacionats amb la conciliació laboral i l'emprenedoria, entre d'altres. A més a més, hem gaudit de la participació d'experts en l'àmbit de la direcció de persones i també de la col·laboració d'Alumni de la facultat, que han accedit a compartir a la B-UIC les seves experiències i coneixements.

Finalment, comentar-vos que ja estem preparant el nou curs acadèmic i agrair de nou la col·laboració de diversos empresaris i professors de la Facultat en la consecució d'aquest número de la B-UIC.

Toni Mora
Degà FCES



Marta Mas
Profesora contratada doctora de ADE en la FCES de UIC Barcelona

TENDENCIAS Y RETOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: EL ARTE DE DIRIGIR PERSONAS

Tradicionalmente el área de los RR. HH. se ha considerado un departamento meramente operativo y administrativo, poco relevante e innovador. Sin embargo, hay una tendencia clara de cambio en esta área, que pasa a convertirse en *partner* de la dirección y gobierno de la empresa.

Tendencias del departamento de RR. HH.

El área de los RR.HH. cada vez más, está ganando peso dentro las organizaciones y subiendo en importancia dentro de las estructuras organizativas, tomando parte en primera línea de las decisiones estratégicas y de negocio. Por ejemplo, en Doloitte el

departamento de RR.HH. se denomina *Human Resources Business Partner*. Se denomina así porque se supone que su trabajo está muy cercano a los líderes del negocio. Es la concepción actual de los RR.HH., considerados centros de expertos que van a ser necesarios para implantar de manera exitosa la estrategia de la empresa.



Las tareas fundamentales de todo responsable de RR. HH. de una organización se pueden resumir en cuatro principales:

- 1 Atracción y selección de personas.
- 2 Gestión de las relaciones internas de los empleados y de la cultura corporativa para fomentar la unidad interna.
- 3 Definición de planes de formación y desarrollo de competencias y, finalmente.
- 4 Políticas de retribución y carrera profesional.

En alguna organización se incluye como función de los RR. HH. la definición de las políticas y prácticas de responsabilidad social corporativa.



Los directivos de RR. HH. se enfrentan a muchos desafíos que antes se lidiaban a nivel local, como son la motivación o atracción y retención del talento, pero que ahora deben mirar desde una óptica global en un entorno más volátil, incierto y complejo. Además, estamos en un mundo hiperconectado y multicultural, en el que se está cambiando la forma de hacer las cosas, como los espacios de *co-working* para crear equipos de trabajos abiertos y más creativos. Todo esto supone un reto añadido que exige nuevos conocimientos y habilidades. Pero el gran reto de esta área es convertir el equipo de personas en el motor de la empresa, fuente de innovación y crecimiento. Y este es un gran reto, el gran desafío de los RR. HH.: conseguir trabajadores con iniciativa, creatividad y pasión por lo que hacen.



Se dice que las personas que integran la organización (sus conocimientos y actitudes) son los activos más importantes que tienen las empresas y constituyen unas de las ventajas competitivas sostenibles más sólidas (Grant, 191). El capital humano de una empresa es considerado por muchos como lo que aporta gran valor a cualquier organización, dejando de lado las máquinas y la tecnología. Es por ello que merece una gestión especial, no exenta de dificultades.

Hot topics en los RR. HH.

Hay quien dice que se consolida un modelo de organización empresarial sin cargos intermedios (Jiménez, 2015). Con la aparición de las empresas tecnológicas, como es el caso de **Cyberclick**, ganadora del **Best Place to Work 2014** en la categoría de empresas españolas de 25 a 49 trabajadores, están surgiendo nuevos modelos de estructura organizativa. Esta empresa basa su organización en células o departamentos sin cuadros intermedios, con libertad de elegir horario y vacaciones, donde la toma de decisiones es colaborativa y la retribución se basa en una parte fija y otra variable en función de los resultados, y se deriva del reparto

equitativo de los beneficios que produce la empresa. Se trata de entornos de trabajo más horizontales y con una fuerte dosis de liderazgo por parte de los directivos. Surgen organizaciones donde se desvanece el concepto jerárquico tradicional de las empresas, en las que se da más protagonismo a las ideas o iniciativas de cualquier persona de la organización. Se trabaja en equipos en los que la comunicación es constante a todos los niveles. La figura ejemplar de los directivos que trabajan codo con codo con los trabajadores es fundamental.



Por tanto, el liderazgo es una pieza clave necesaria para que se mueva el engranaje de la empresa de una manera excelente. Esta es una de las tareas más difíciles a las que se enfrentan los responsables de esta área, ya que el liderazgo no se trata solamente de dirigir a las personas, sino de guiarlas y ayudarlas a lograr sus objetivos y ser mejores. El líder tiene que ser capaz de salir de sí mismo y sus tareas y mirar a los demás. Su trabajo consistirá en gran medida en que sus subordinados vean la importancia y contribución de su trabajo. No solo debe saber — tener los conocimientos técnicos para el puesto—, sino que debe comunicar bien, y esta comunicación, para que sea efectiva, debe basarse en la escucha.

Otro tema que preocupa a muchas empresas y que, como la consultora KPMG, trabajan a nivel mundial es la conciliación laboral y familiar. Se trata de un aspecto de mucha importancia e impacto en la sociedad en general. Las empresas aquí juegan un papel decisivo y es el área de RR. HH. la que debe liderar las acciones. Se habla de la rentabilidad económica de la aplicación de las políticas de conciliación en las empresas. Además, en Cataluña se ha iniciado un movimiento para la racionalización de horarios de trabajo. Estas iniciativas y otras que ayuden a la flexibilidad del trabajo pueden contribuir a mejorar la productividad y felicidad de los trabajadores.

Prioridades de los departamentos de RR. HH. en el mundo

Según el estudio de **Michael Page** (Barómetro Global de RR. HH. 2013), la principal prioridad en Europa está relacionada con trabajar aspectos de la cultura corporativa y la gestión del cambio. Estas preocupaciones en torno a la cultura de empresa chocan con las medidas de flexibilidad. En cambio, para los Estados Unidos y Australia, el mayor desafío se centra en la captación y retención del talento. A pesar de la crisis, los mercados, a nivel mundial, se están moviendo, ya que el 86 % de las empresas encuestadas están dispuestas a contratar nuevos empleados (más de un 90 % fuera de Europa). Sin embargo, sorprende que encontrar el candidato ideal para el puesto sea considerado difícil o muy difícil, a pesar de que cada vez se amplía más el número de canales utilizados para la atracción de candidatos (portales de empleo en línea, páginas web corporativas, empresas de *headhunting*, etc.). Nuevos modelos



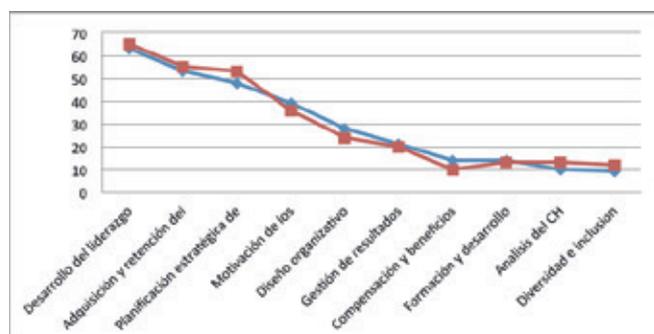
de selección basados en los grados de ajuste entre los valores y la misión de las empresas entre los candidatos y la empresa se están empezando a trabajar. Esto supone procesos de selección más complejos y sutiles, pero que pueden incrementar la efectividad de la contratación de personas que pueden desarrollar todo el potencial dentro de la empresa.

En el mercado de Latinoamérica, las preocupaciones de los directores de RR. HH. son cómo mejorar la formación y el desarrollo de los empleados, elementos básicos para retener el talento dentro de la organización. Finalmente, en Asia, su prioridad se centra en la compensación y los beneficios para los empleados.

Oportunidades para los responsables de RR. HH.

Según **McKinsey & Co.**, en su estudio *The State of Human Capital 2002*, las cinco prioridades más importantes en la actualidad coinciden con las prioridades futuras (ver gráfico 1): (1) desarrollo del liderazgo, (2) adquisición y retención del talento, (3) planificación estratégica de los empleados, (4) motivación y compromiso de los empleados y (5) diseño organizativo. Este estudio propone cuatro oportunidades de cara a desarrollar todo el potencial del área de RR. HH.

Prioridades actuales y futuras de los responsables de los RR. HH.



	Prioridad actual	Prioridad futura
Desarrollo del liderazgo	63	65
Adquisición y retención del talento	53	55
Planificación estratégica de los empleados	48	53
Motivación de los trabajadores	39	36
Diseño organizativo	28	24
Gestión de resultados	21	20
Compensación y beneficios	14	10
Formación y desarrollo	14	13
Análisis del CH	10	13
Diversidad e inclusión	9	12



La primera oportunidad se centra en anticiparse al trabajo del futuro, entendiendo los cambios y las tendencias del mercado laboral. El estudio afirma que los cambios no hay que hacerlos en función de una perspectiva interna, sino que hay que mirar el mercado, los clientes o el entorno; de esta forma se estará en disposición de hacer una planificación de los RR. HH. superior y excelente.

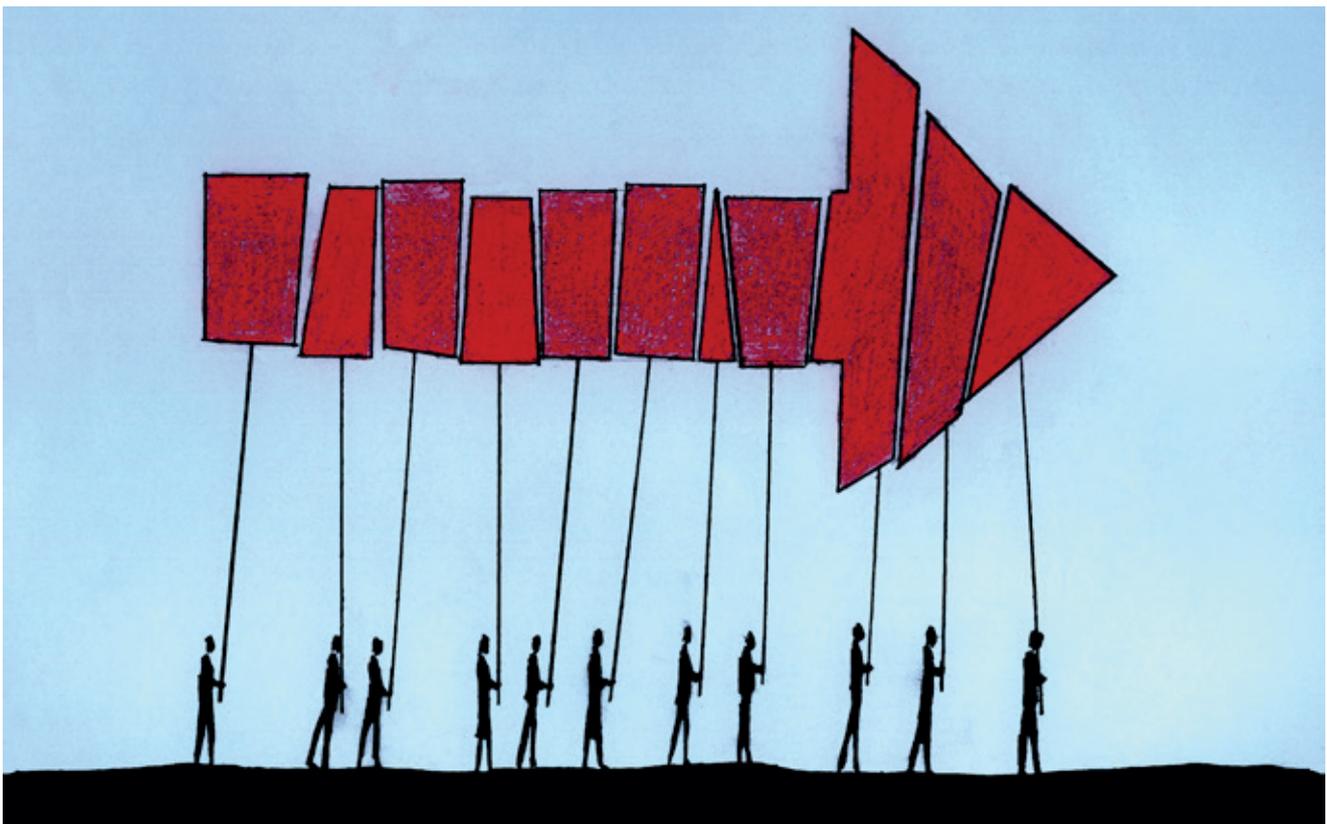
La segunda oportunidad, asegurar a los empleados más cualificados. Tras la expresión "la guerra por el talento", las organizaciones deben reflexionar sobre qué talento innovador necesitan y tener un equipo de personas preparado para identificarlo, y una vez que el talento se encuentra en la organización, hay que saber cómo gestionar estos trabajadores, que serán los líderes de la empresa.

La tercera, la capitalización del *engagement* de los empleados. El nivel de compromiso y alineamiento de los empleados con los objetivos de la empresa es un buen indicador para medir la sostenibilidad de los resultados de la empresa. Cabe esperar que los

empleados identificados y comprometidos con la empresa trabajen mejor (mayor satisfacción de los empleados, mejor calidad, mayor rapidez en la respuesta del mercado, etc.) y, por tanto, se obtengan mejores resultados.

La cuarta oportunidad, asegurar una fuerza de trabajo ágil. La agilidad organizacional es dar una respuesta apropiada ante los cambios vertiginosos de las industrias. Cada vez más, los mercados son más volátiles y el tiempo que se tarda en reaccionar en los mercados es cada vez más relevante para el posicionamiento de algunos sectores. Todos estos temas son vistos por McKinsey como oportunidades a trabajar por parte de los responsables de los RR. HH.

Para finalizar, hay que destacar el rol estratégico del departamento de RR. HH., aliado de la dirección para adquirir y retener a las mejores personas de la organización a través de la cultura, la motivación y el liderazgo. Aplicando políticas flexibles y de conciliación, se ayudará a conseguir empresas más competitivas y felices, un gran reto.



REFERENCIAS

GRANT, R. M. "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *Knowledge and strategy* (1991), 3-23.

JIMÉNEZ, L. "Así será el trabajo del futuro de las empresas". *La Vanguardia* (5/04/2015).

RAY, R. et al. *The State of Human Capital 2012. False Summit. A report by MvKinsey & Co and The Conference Board* (2012).

PAGE, Michael. *Barómetro Global de RR. HH. 2013*. http://www.michaelpage.es/productsApp_es/minisites/barometerrh/index-es-es.htm (último acceso: 30 de abril de 2015).



Victor Küppers - Profesor asociado de ADE en la FCES de UIC Barcelona

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 sonrío, 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.”*





Ricard Casas
ISS Facility Services

RICARD CASAS

DIRECTOR GENERAL DE
ISS FACILITY SERVICES

ISS es una compañía fundada en 1901.

¿Cuáles son los fines u objetivos que persigue?

ISS Facility Services es la multinacional líder del sector de los servicios generales. Establecida en Dinamarca, hoy día posee 114 años de historia, cuenta con una plantilla formada por más de 510.000 empleados presentes en un total de 53 países.

El objetivo principal de la compañía es trabajar para seguir liderando el sector del outsourcing, término inglés equivalente a la externalización de servicios. ISS Facility Services ha sido recientemente distinguida con la máxima calificación en outsourcing del mundo por la Asociación Internacional de Profesionales del Outsourcing (IAOP) y, además, en 2013 y 2014 fue nombrada la mejor empresa a nivel internacional dentro de este ámbito.

El sector servicios es un sector imprescindible en nuestros tiempos. ¿Cuál es la función de ISS? ¿Y cómo describiría este sector?

La función del Grupo ISS consiste en ofrecer soluciones a nuestra cartera de clientes que den cobertura a todos los servicios que puedan requerir sus instalaciones. De este modo, permitimos que aquellas empresas que confían en nosotros puedan cen-

trarse en su core business, que es lo que realmente aporta un valor añadido a su actividad, además de ahorrar en costes de gestión. Hoy en día, prestamos servicios de restauración, mantenimiento, seguridad, servicios auxiliares, limpieza, jardinería, facility management e integrated facility services (IFS).

El sector de los servicios generales se caracteriza fundamentalmente por ser muy cambiante y competitivo. A modo de ejemplo: las empresas empezaron optando por contratar un servicio único, más adelante varios y, en la actualidad, cada vez se decantan más por externalizar su gestión forma integrada. De hecho, ISS es la principal compañía en España capaz de integrar todos los servicios que ofrece, una realidad que tras 16 años nos ha permitido estar presentes en todo el país con oficinas propias prestando servicio a 5.000 clientes de distintos sectores públicos y privados.

Un buen equipo directivo es clave para el funcionamiento de cualquier empresa. ¿Cómo se puede conseguir tener buenos directivos en una compañía?

Para conseguir tener buenos directivos, una compañía debe ser capaz de atraer talento e incentivar la innovación como eje principal de su modelo de negocio. Para

atraer talento es necesario que la empresa sea excelente. ¿Y qué es la excelencia? A mi entender hay tres conceptos que hacen que una empresa sea excelente: que sea eficaz, eso quiere decir que debe crecer y ser rentable; que sea atractiva para el empleado, a través de políticas retributivas, variables, conciliación, etc.; y que su actividad aporte algo a la sociedad. La empresa excelente atrae talento y, lo que es más importante, retiene el que ya tiene.

En ISS evolucionamos de forma paralela a nuestros clientes, sometiendo los planes de futuro a un constante proceso de revisión para poder adaptarnos de la forma más ajustada posible a los cambios que experimentan el mercado, la economía, las nuevas tecnologías y, sobre todo, los hábitos y las necesidades de nuestra cartera de clientes.

Poder reinventar con frecuencia los procesos de prestación de servicios a los clientes es uno de los factores de mayor motivación para nuestros directivos, que tienen la sensación de estar gestionando una organización que desea estar mucho más cerca de las empresas de lo que lo ha estado hasta el momento. En ISS, el trabajo directivo no consiste tanto en centralizar la toma de decisiones desde un despacho, sino en



aportar mayor autonomía y delegación de responsabilidades a todos nuestros empleados.

En la página web de la compañía aparecen claramente marcados los principios de liderazgo según ISS. Pero, ¿qué es para usted un líder?

Líder es aquella persona con responsabilidades dentro de la compañía y que tiene autoridad y poder, que le viene dado por el título y posición que ocupa dentro del organigrama de la empresa. Pero un líder no se apoya en el poder, sino en la autoridad. Y esta hay que ganársela. ¿Qué es, a mi entender, la autoridad? La capacidad de influenciar en la conducta de los demás. La autoridad se basa en tres cosas: prestigio profesional (es respetado por sus conocimientos); autenticidad (creíble y coherente entre lo que dice y hace) y afecto (se preocupa por su equipo). Hay quién nace con estas aptitudes de manera innata, pero si no es el caso son aspectos que pueden adquirirse a base de trabajo y esfuerzo. En resumen, el líder es una persona ejemplar, un modelo de conducta y actuación. Es este tipo de personas que la gente tiene como referencia. La principal tarea de un líder no es crear más seguidores, sino más líderes.

Más allá de la dirección de la empresa, es imprescindible tener un buen equipo que ponga en práctica todos los valores que la compañía quiere transmitir a sus clientes. ¿Qué criterios se deben seguir para la contratación de personal?

ISS España cuenta en la actualidad con una plantilla de 30.000 empleados que trabaja en entornos muy dispersos. Ninguno de ellos llega ni ficha cada mañana en unas mismas instalaciones, sino que cada uno tiene asignado un puesto de trabajo distinto en el que debe prestar un buen servicio en condiciones de escasa supervisión.

De este buen servicio depende estrechamente la imagen de la compañía, puesto que determina la satisfacción de los clientes y, por consiguiente, el crecimiento y la rentabilidad del negocio. En ISS creemos que todo punto de partida recae sobre nuestros empleados, y es por este motivo que seleccionamos personas según criterios como el compromiso, la pasión y la versatilidad que puedan demostrar hacia su trabajo. No existe mayor secreto que un empleado motivado y orgulloso de pertenecer a una organización.

Los recursos humanos (RR. HH.) son un concepto clave para entender el mundo de la empresa. ¿Cómo describiría el papel de los RR. HH. en ISS?

El departamento de RR. HH. posee un rol fundamental dentro de la estructura organizativa del Grupo ISS. La capacidad de gestionar nuestro propio equipo humano es un valor añadido que impregna toda la actividad de nuestra compañía, un hecho que creemos que es percibido por nuestros clientes. ISS no dispone de grandes patentes ni productos de gran consumo, de modo que nuestra capacidad competitiva radica en todos y cada uno de los empleados con los que contamos.

Al ser una empresa de servicios, nuestro hecho diferencial son las personas. Y buena prueba de ello son las acciones emprendidas desde el Departamento de RR. HH. Como el Company Day, en el que me dio centenar de directivos de la compañía

aprovecha para compartir una jornada de trabajo con los empleados en el centro de trabajo del cliente con el fin de promover el conocimiento y la relación profesional a través de la empatía. Si queremos continuar siendo la empresa líder en nuestro sector, tenemos que ser también la mejor empresa en gestión de personal.

Toda compañía debe tener una política de RR. HH. ¿Cómo describirías la política de RR. HH. de ISS?

En ISS trabajamos para que la estrategia de negocio y el desarrollo profesional de nuestros empleados estén alineados. Es decir, de igual manera que creemos que la integración de servicios conlleva muchas ventajas para nuestros clientes –identificación de sinergias, aumento de la productividad, liberación de recursos y reducción de costes, entre otras–, pensamos también que ello puede repercutir beneficiosamente en nuestros trabajadores.

Integrar servicios supone una buena oportunidad para que nuestros empleados puedan crecer profesionalmente llevando a cabo tareas asociadas a otros ámbitos de actuación con los que no están tan familiarizados. Por ejemplo, la integración de servicios permite que un trabajador de limpieza también pueda desarrollar labores básicas de mantenimiento o jardinería. Esta versatilidad genera grandes oportunidades de promoción profesional, implicando además mayor formación, productividad y retribución salarial para las personas que forman parte de ISS.





Susanna Kislenko
*Profesora asociada de ADE en la FCES
de UIC Barcelona*

Leadership is in Everything

“What is love, after all, but trusting in the unknown?”

Martin Rubin

They say love is blind. They say love is fulfilling and often unpredictable. Somehow, we have accepted that love is undefinable, which has not stopped us from trying to define it from every angle. Love is the fuel of life. It is the sweet mystery of existence and it is life's elixir. As the saying goes, “you can't live with it or without it” and somehow, we've accepted that.

Leadership, in all its undefined glory, is not very different to love. Like love, it is sometimes blind, often fulfilling and even unpredictable. It is not definable in an absolute way, even though we have been attempting to do so for many years. More than that, it is in everything.

When we think of leaders like Nelson Mandela or JFK, it is tempting to think that these people were above the rest of us in some way and that they possessed divine traits that make them untouchable to or-

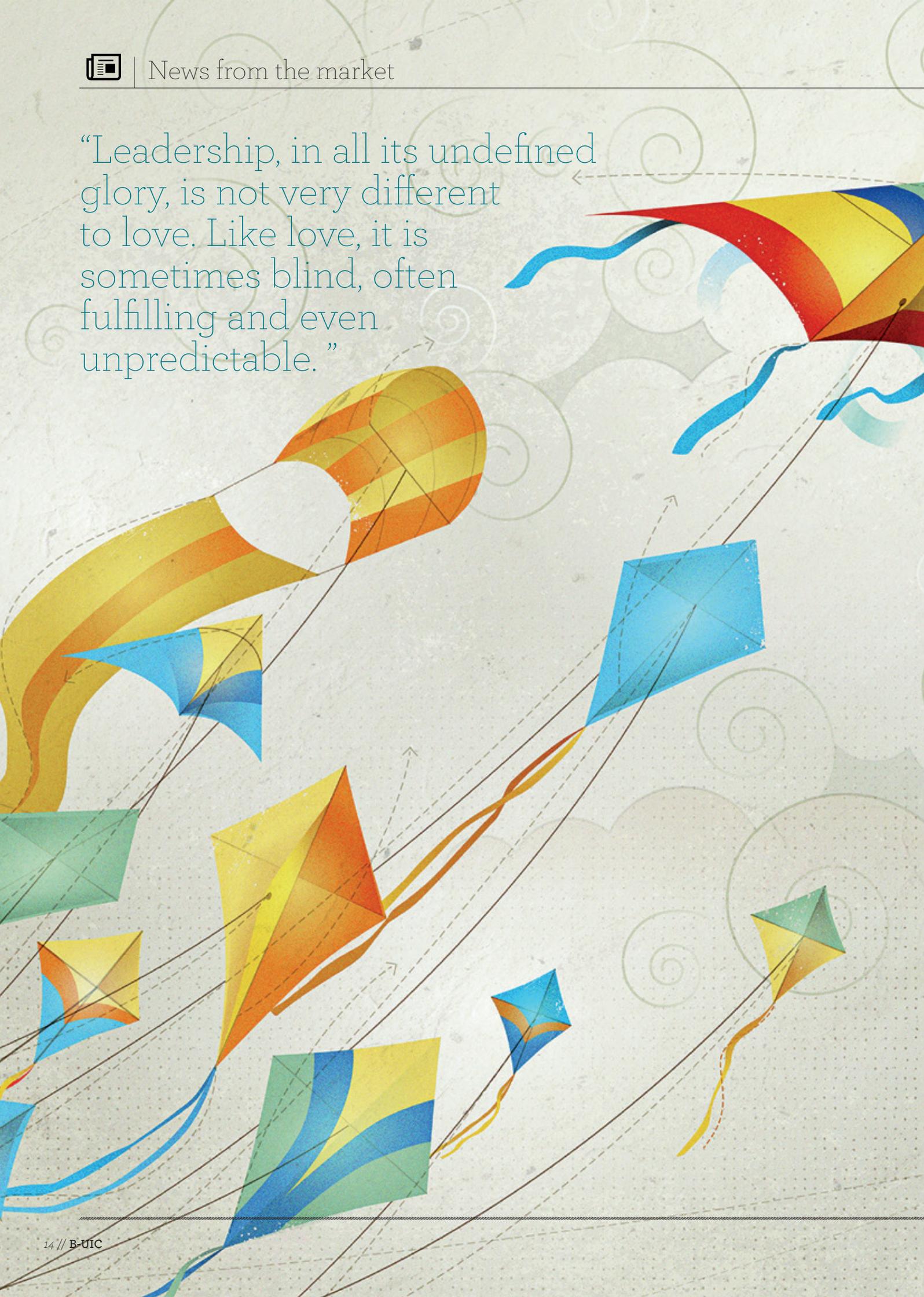
dinary humans. Though it is easier to think this way, it is simply not the case. Rather, this is the story we have told ourselves, one that, ironically, removes the very humanity from these very special, but not superhuman, people. These are two examples of individuals who were both successful in the sphere of politics and in making humanity across the world even better than it is. Both overcame great hurdles to achieve their objectives. And both were only human.

Not only that, but the reason we often think of people like this as “above” us is that they are in politics and in the public eye. Just as Joseph Campbell once reminded us, we have to be the hero of our own stories and leaders in all spheres. They are people who take charge, own the moment and face their fears. This takes plain courage, not superhuman powers.

In a recent class on Leadership I was tea-



“Leadership, in all its undefined glory, is not very different to love. Like love, it is sometimes blind, often fulfilling and even unpredictable.”





ching, I asked the students in the class to think about who they consider to be the greatest leader of all time. Some of the answers I received blew me away and all of them surprised me. The selections included everyone from sports managers, to actors, authors and even to parents. My students saw the potential and promise of leadership in nearly every professional arena and it led to me ask whether we could all be leaders. What if we already are?

There is a common way of thinking about leadership that makes us accept that someone else is taking charge and that someone else will be 'taking care of things'. But what happens in situations when there is no one else? What about times when you are the only one who can lead? What about parenting?

We often talk about leading by example in both our personal and professional lives, but rarely think about parenting in the same way. In the book *Freakonomics*, Steven Levitt and Stephen Dubner discuss a study that Levitt carried out, which was seeking to answer the question of whether parents reading regularly to them or taking them to the library had an impact on children. The idea was to see whether these activities would make their children smarter and more inclined to be readers as adults. What the study found was surprising: after tracking parental activities and their effects on children, the researchers found that it did not matter how much parents read to their children or whether they took them to the library. It did not even matter if the children watched television instead of reading. All that mattered was who the parents were themselves. If the parents loved to read, it was likely that their children would become readers too. If parents loved acquiring new knowledge, their children would as well. So

the old parental adage of "Do as I say, not do as I do," truly does not work. Children will always do as you do. With this in mind, leading by example becomes the parental leadership strategy by default.

We hear findings like this and yet still wonder whether we can all be leaders, in the same way that many parents-to-be wonder if they will be up to the test and whether they can become the parents, and the leaders, they have always wanted to be. It is a scary thing, but we take the plunge anyway.

This overarching fear of stepping into the unknown is closely linked to the nature vs. nurture debate in leadership. Are leaders born or made, and, if you are a leader once, will you always be a leader? If there are specific leadership traits that some people are born with, what would those be? Though it is tempting to think that all leaders are born with the perfect traits and somehow magically use those characteristics to become great leaders, nothing could be further from the truth.

It is undeniable that there are certain leadership traits that are virtually impossible to teach. Things like charisma and certain aspects of emotional intelligence are examples that have been cited in the past. Another leadership trait that is often highlighted is related to taking risks and, closely connected to that, the idea of "integrative thinking" as coined by Roger Martin. He explains that the most successful leaders have a different way of thinking, one that balances a variety of factors at the same time to reach the right decision. Martin and others believe that this way of thinking can indeed be both taught and cultivated from within. In his study of quiet leadership, Joseph Badaracco further pointed out that, "The vast majority of difficult

human problems are not solved by the dramatic efforts of people at the top, but by the consistent striving of people working far from the limelight."

If this is in fact the case, then why couldn't we say that all teachers are leaders too, leading a class, leading their teaching assistants and, most importantly, leading themselves. Educators will always set the tone for what happens in the classroom and everything else that follows. In fact, the great Abraham Zaleznik once pointed out the fact that "great teachers take risks." Indeed they do. Risks on what concepts they will bring into their classroom and help their students become open to. Risks in terms of how much of themselves they will reveal to their students and, most of all, how much they will care. If we know that the greatest leaders take the greatest risks, then wouldn't teachers and professors be the greatest leaders of all? What if all educators, at every level, received compulsory leadership training before teaching their very first class? What would our classrooms look like then?

REFERENCES

- Badaracco Jr, J. L. (2001). **We Don't Need Another Hero**. *Harvard Business Review*, 79(8), 120-6.
- Campbell, J. (1949). **The Hero with a Thousand Faces**. Novato: New World Library.
- Levitt, S. D., & Dubner, S. J. (2005). **Freakonomics**. New York: HarperCollins Publishers.
- Martin, R. (2007). **How Successful Leaders Think**. *Harvard Business Review*, 85(6), 60.
- Zaleznik, A. (1977). **Managers and Leaders: Are They Different?** *Harvard Business Review*, 55 (May-June), 67-78.



ENTREVISTA

Maite Poyos

Directora de RRHH de Deloitte

Diseñamos planes de desarrollo y de formación adecuados para que el crecimiento y la progresión de cada persona sean al más alto nivel.



¿Cómo describirías Deloitte? ¿Cuál es la función de la empresa?

Deloitte es la firma de servicios profesionales líder en España, en la que, a través de las 20 oficinas con las que cuenta la firma, ubicadas en las principales ciudades españolas, más de 5.000 profesionales prestan servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento fiscal y legal, y asesoramiento en transacciones. Todos ellos tenemos acceso inmediato a la experiencia y competencia de las más de 200.000 personas distribuidas en más de 150 países que forman la red global de Deloitte a nivel mundial.

Nuestro liderazgo está basado en la calidad de los profesionales a los que formamos y en el valor que aportan los servicios que prestamos. Para disponer del mejor talento, Deloitte ofrece a sus profesionales un ambicioso plan de formación y de carrera que les permite adquirir conocimientos y desarrollar habilidades de gestión que aplican en su día a día. Asimismo, de cara a estar en posición de prestar un servicio de calidad que se ajuste y dé respuesta a las particularidades de cada organización, Deloitte estructura su ca-

pital humano en industrias —tecnología y media, energía, bienes de consumo, telecomunicaciones, sector financiero y asegurador, transporte, sector público, sanidad, construcción e inmobiliario, hostelería y turismo, manufacturing, servicios y distribución— y, en función de las necesidades concretas de cada cliente, formamos equipos de trabajo multidisciplinares.

Todas las compañías tienen unos objetivos bien marcados. ¿Cuáles son los objetivos de Deloitte?

Estos quedan bien marcados en nuestra misión, visión y valores corporativos. La misión de Deloitte es ser un estándar de excelencia. Nuestra visión, por su parte, es ser la firma líder del mercado español, reconocida por ser el asesor de referencia de las principales entidades a través de una oferta de servicios de alto valor, y valorada por su capacidad de desarrollo del mejor equipo humano.

Para ello, Deloitte tiene establecidas una serie de pautas de comportamiento que ayudan a la mejora y confianza de los públicos de interés de la firma. Al mismo tiempo, a través de la lectura del código ético, todos los profesionales adquieren una mayor conciencia de las implicaciones, privilegios y responsabilidades que conlleva trabajar en una de las principales firmas de servicios profesionales del mundo. Todas las firmas miembro de Deloitte son conscientes de que tienen un papel vital en sustentar y mantener la confianza del mercado.

Los recursos humanos (RR. HH.) son un factor clave en toda empresa. ¿Cómo describirías su función?

Deloitte mantiene un compromiso constante con su capital humano y, por ello, desde Recursos Humanos trabajamos para dar respuesta a los objetivos de las personas y de la firma, atendiendo las necesidades de nuestros profesionales y trabajando para conseguir su evolución y desarrollo personal y profesional.

A través de los programas de Recursos Humanos contribuimos a la identificación e incorporación de los candidatos con mejores capacidades, competencias y conocimientos e impulsamos y diseñamos planes de desarrollo y de formación adecuados para que el crecimiento y la progresión de cada persona sean al más alto nivel.

Como directora de RR. HH. de Deloitte, ¿qué métodos se utilizan en la empresa para la contratación de personal?

El compromiso con el empleo de Deloitte se traduce en la creación de más de 1.000 puestos de trabajo cada año. Los equipos de Deloitte continúan reforzándose con el mejor talento. Nuestros grupos de recién graduados se incorporan a la firma cada mes.

La disciplinarianidad de perfiles refleja la multidisciplinarianidad de la firma. Cerca del 30 % de las nuevas incorporaciones corresponden a ingenieros y a otras disciplinas académicas que garantizan la prestación de servicios especializados para afrontar, formando equipo con las empresas con las que trabajamos, los retos del mercado.

Deloitte es reconocida en el mercado como una de las empresas más atractivas para trabajar y desarrollarse profesionalmente. La firma recibe anualmente alrededor de 40.000 currículos de perfiles de jóvenes profesionales interesados en desarrollar su carrera en alguna de las áreas de actividad de Deloitte.

Para poder seleccionar al mejor talento, nos ayudamos de diversos tipos de recursos, muchos de ellos tecnológicos, que permiten gestionar todos los datos en línea y sacar el máximo partido a la información. Este canal, unido a la importante inversión efectuada anualmente en la evaluación de los potenciales profesionales y el amplio espectro social y geográfico de lugares en los que la compañía está presente, permiten lograr el éxito en la identificación, atracción y mantenimiento de los profesionales con mayor talento del sector de servicios profesionales.

Fruto del análisis de las necesidades de Deloitte, se buscan las fuentes de candidatos más adecuadas para cubrirlos. Para conseguirlos, los caminos por los que Deloitte se pone en contacto con los potenciales miembros de la firma son tremendamente variados. Los currículos nos llegan a través de multitud de vías: directamente a través de nuestra web, mediante portales de búsqueda de empleo, a través de las acciones en las que la firma está presente en las universidades y escuelas de negocio (presentaciones, foros de empleo, bolsas de trabajo), a través de nuestros propios profesionales...

Actualmente, con el auge de las redes sociales, mucha gente tiene creado un perfil profesional en la red. A la hora de la selección de personal, ¿las redes sociales juegan un papel importante?

Efectivamente, las redes sociales juegan un papel clave en el proceso de captación de personas. Son un medio a través del cual Deloitte da a conocer sus actividades, tanto desde un punto de vista de captación de currículos como de líneas de negocio. También son una fuente básica para la obtención de profesionales con talento interesados en nuestra firma. Son una manera sencilla y rápida de llegar a más profesionales y obtener el mejor talento posible.

¿Cuál es el perfil que más os interesa en el momento de contratar a alguien para que forme parte del equipo? ¿Qué debe tener en cuenta una persona si quiere incorporarse a Deloitte?

La búsqueda de talento para la firma se basa en los cuatro valores compartidos en toda la organización: integridad, compromiso, diversidad y excelencia.

Buscamos a personas con talento que sean capaces de trabajar en equipo y que tengan potencial para liderarlo a medida que crecen profesionalmente. Requerimos personas con iniciativa y compromiso capaces de ganarse la confianza de sus equipos y de sus clientes, con mentalidad abierta, apertura hacia el cambio y flexibilidad. La madurez y responsabilidad son básicas para llevar a término nuestro trabajo con los valores que perseguimos. Asimismo, la motivación en el trabajo también es uno de los pilares básicos de nuestros profesionales.

¿Qué consejo darías a una persona que esté buscando empleo?

Buscar y encontrar tu trabajo ideal es un proceso que requiere preparación y dedicación.

En primer lugar, hay que elaborar un currículum efectivo, pensando en que la finalidad del currículum es proporcionarte una entrevista de trabajo, no un trabajo. Para ello, debe ser escueto, dinámico, con palabras clave sobre tu formación o desarrollo profesional, con algún elemento diferenciador del resto. Antes de elaborarlo debes pensar qué quieres decir y cómo lo quieres decir.

Es importante también tener claro a qué empresas deseas solicitar empleo, aquellas en las que te gustaría trabajar, y analizar cómo puedes llegar a ellas (a través de contactos, de foros de empleo, de sus propias webs...). Acude a foros de empleo, publica tu currículum en redes sociales profesionales y sé activo en estas dando valor a tu perfil. Acude a tus contactos y dales a conocer tu búsqueda de empleo y tus preferencias profesionales. Participa en charlas y debates relacionados con aspectos importantes en tu trayectoria profesional. En definitiva, hay que crearse un perfil profesional y darlo a conocer.

Cuando te llamen para una entrevista, hay que prepararla. En primer lugar, investigar sobre la empresa a la que vas a acudir, el puesto de trabajo, sus necesidades y requerimientos y el perfil que tú aportas a la organización y, en concreto, a la posición que solicitas. Durante la entrevista, es importante ser natural, ser tú mismo; es la mejor manera de que las empresas te conozcan mejor y puedan analizar la adaptación de tu perfil a la posición requerida. Durante la entrevista, mi consejo es hablar claro y de forma directa, introduciendo ejemplos de los aspectos que quieres resaltar de tu perfil profesional. Sobre todo, no se debe mentir. Durante la entrevista creo que es importante también preguntar, como candidato, todo lo que consideres necesario para que puedas tomar la decisión sobre tu futuro profesional, cuestiones de contenido, y pedir que te aporten datos y valores importantes para ti.

Hay que recordar siempre que un proceso de selección es doble: la empresa valora la adecuación del candidato al puesto de trabajo al que se presenta, pero también el candidato analiza a la empresa, sus valores y su adaptación a su perfil y objetivos profesionales.



Jasmina Berbegal

Profesora contratada doctora de ADE en la FCES de UIC Barcelona

L'emprenedoria és una via per millorar la conciliació entre la vida laboral i la familiar?

Una qüestió de gènere

La conciliació laboral i familiar és un dels problemes més difícils als que s'enfronten les famílies del segle XXI. Les pressions econòmiques de l'última dècada i l'accentuació de les mateixes derivades de la crisi econòmica recent han augmentat de forma significativa la necessitat de les famílies de poder comptar amb un doble ingrés. En efecte, si fa uns anys amb un salari es podia més o menys fer front als costos de la vida, la situació actual requereix ingressos per part dels dos caps de família (Ford et al., 2007).

Els canvis estructurals en el mercat laboral estan, però, dificultant encara més aquesta situació. La precarietat en la mà d'obra, l'augment dels contractes informals i temporals en detriment dels indefinits, l'augment de les jornades laborals i la inestabilitat de les condicions laborals, són només alguns exemples de les pressions que solen patir els treballadors i que a la llarga acaben creant conflictes entre la vida laboral i la familiar. Aquesta problemàtica s'accentua en aquells casos on cal conciliar la feina amb la cura dels fills i/o dels pares, així com amb les tasques de manteniment de la llar.

La participació femenina en el mercat laboral és un dels canvis més significatius del segle passat. Això no obstant, la manca de dones en els alts càrrecs de les grans empreses evidencia que el gènere continua sent una barrera per a la promoció professional de les dones. Tot i que amb el temps els homes participen més en les responsabilitats familiars i de la llar, són les dones les que encara assumeixen una part desproporcionada d'aquestes responsabilitats (Biggs i Brough, 2005; Haar i O'Driscoll, 2005; Raskin, 2006). És, doncs, precisament a les dones a qui els resulta més complicat poder trobar un equilibri entre el rol laboral i el familiar (Posig i Kickul, 2004; Shelton, 2006).

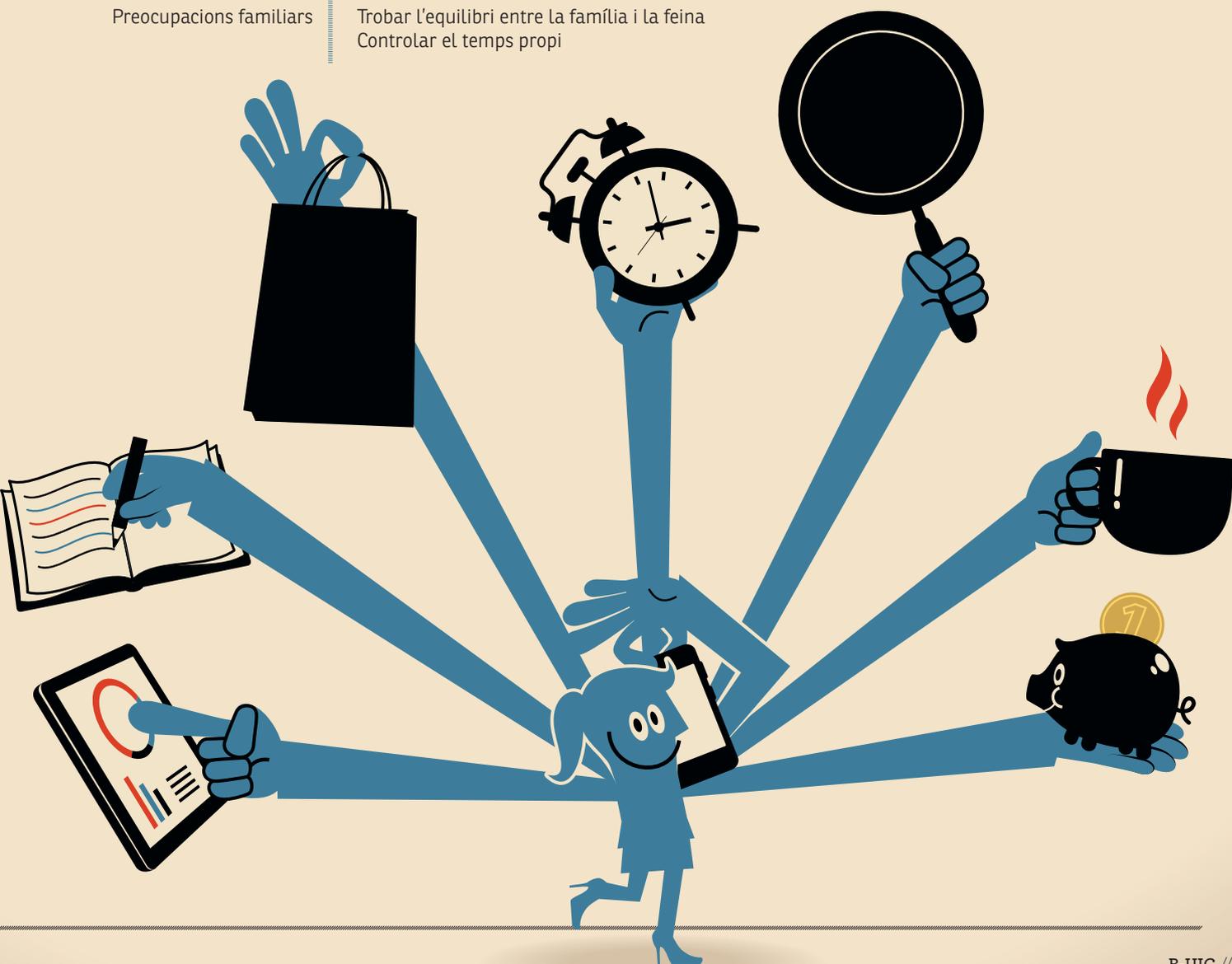
Les expectatives socials dels homes i les dones encara són diferents. Aquestes expectatives exerceixen unes pressions externes que influeixen de manera diferent les trajectòries professionals d'ambdós col·lectius. En el cas de les dones, aquestes pressions es manifesten en forma de barrera quan s'acosten a la part superior de la jerarquia corporativa i veuen com, pel fet de ser dones, les possibilitats d'avançar en la seva carrera professional queden bloquejades. Com que aquesta barrera es construeix sobre trets intangibles i difícils de mesurar, la literatura es refereix a aquest fenomen amb el símil d'un "sostre de vidre" (*glass ceiling*, en anglès), fent al·lusió a un sostre invisible, però terriblement limitador (Powell i Butterfield, 1994). Des de la primera aparició d'aquest terme el 1986 en un article al Wall Street Journal, administracions públiques, empreses i investigadors han abordat aquesta qüestió des de diferents perspectives.

Una possible sortida a aquesta problemàtica és emprendre un negoci propi. Si bé no és una opció fàcil, sí que és una via que permet a les dones desenvolupar-se i créixer professionalment i alhora poder gaudir de més flexibilitat i compatibilitzar els seus diferents rols. Les raons per les quals hom decideix abandonar una empresa i emprendre el seu propi negoci poden ser diverses. La taula 1 resumeix els motius més freqüents i els classifica en cinc grans categories. Si bé les motivacions que impulsen els homes responen majoritàriament a factors pull, com són l'oportunitat de treballar de forma independent per tenir més control sobre el propi treball i la possibilitat d'incrementar els ingressos, les dones estan més influenciades per factors push, caracteritzats per oportunitats d'ascens limitades, frustració laboral o condicions laborals insegures.

MOTIVACIONS PER ABANDONAR L'EMPRESA I EMPRENDRE UN NEGOCI PROPI

Categoria	Motivacions
Dinàmica i funcionament de l'organització actual	Manca d'informació compartida Inexistència d'urgència per acabar la feina Poca motivació per ser productiu Baixos estàndards de qualitat
Obstacles per progressar professionalment	Patir discriminació Trobar barreres per avançar professionalment No encaixar en la cultura corporativa
Reptes	Buscar més respecte Assumir la direcció Recuperar l'entusiasme Obtenir el reconeixement
Autodeterminació	Treballar per compte propi Millorar l'autoestima Arribar a ser empresari Aconseguir llibertat
Preocupacions familiars	Trobar l'equilibri entre la família i la feina Controlar el temps propi

La desigualtat en el repartiment de les responsabilitats familiars i de la llar ha suposat que l'emprenedoria femenina estigui adquirint cada cop més rellevància. Les empreses creades per dones representen una força poderosa en l'economia nord-americana actual. L'Associació Nacional de Dones Empresàries (National Association of Women Business Owners, NAWBO) dels Estats Units revela xifres encoratjadores. Més de 9,1 milions d'empreses són propietat d'una dona, ofereixen feina a gairebé 7,9 milions de persones i van generar 1,4 trilions de dòlars en vendes al llarg del 2014. Aquestes empreses representen el 30 % de totes les empreses de capital privat i contribueixen al 14 % de l'ocupació i a l'11 % dels ingressos generats.



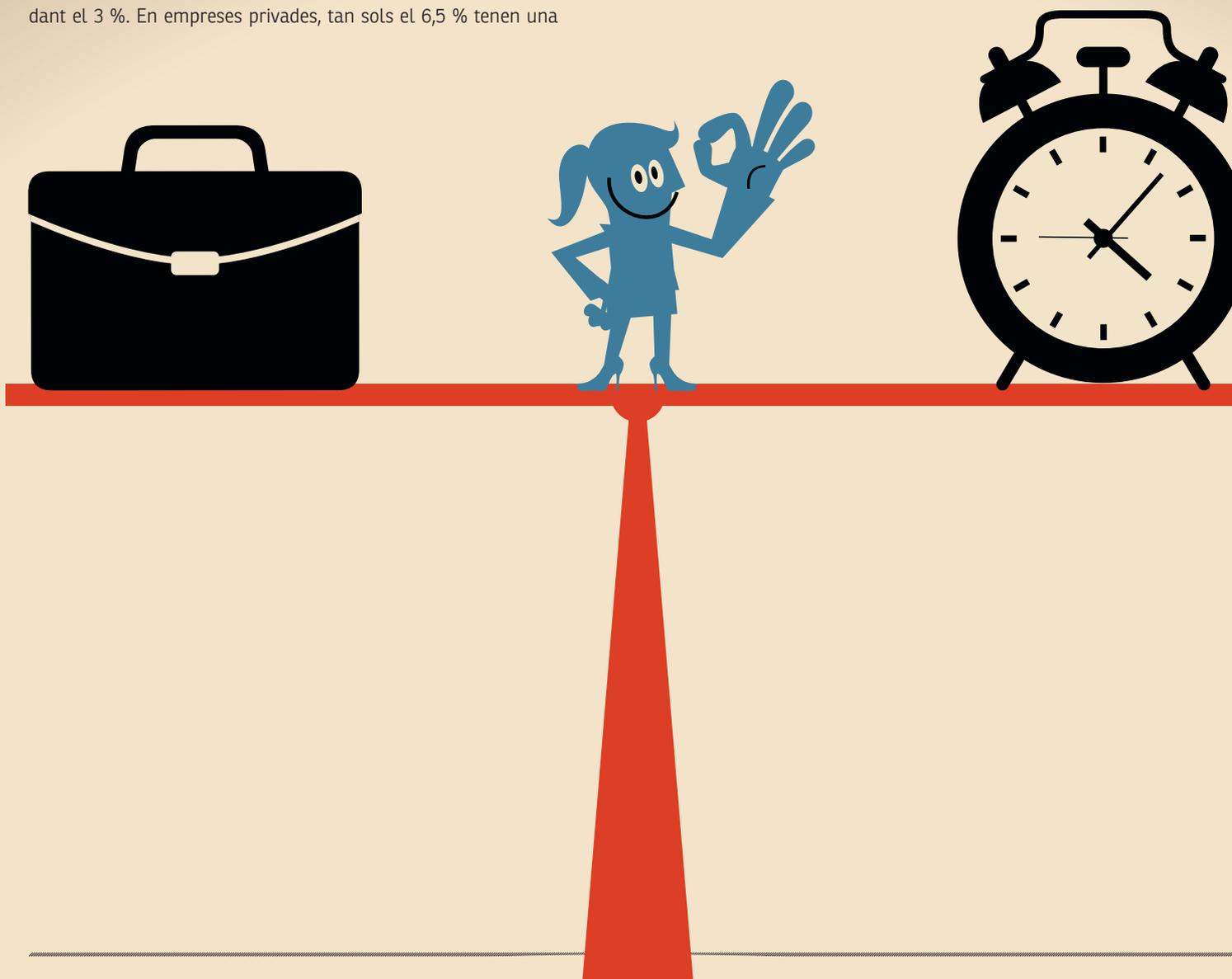


Informes recents de l'Institut d'Investigació de Polítiques de la Dona (*Institute of Women's Policy Research, IWPR*) indiquen que el 71 % dels propietaris de negocis als Estats Units són homes, mentre que les dones que dirigeixen empreses representen el 29 %. Si bé aquestes dades posen de manifest certa desigualtat, aquesta tendència podria estar canviant lentament, ja que el nombre d'empreses amb dones al capdavant del negoci ha crescut un 68 % respecte al 1997. Altres xifres que corroboren aquest canvi de tendència les trobem a la prestigiosa llista Fortune 500. Per primera vegada a la història, el 2014 van aparèixer els noms de més de 20 dones, en concret 24. Si bé aquest percentatge és clarament baix (4,8 %), és una senyal que a poc a poc les dones estan sent reconegudes com a líders poderosos.

Quan entrem, però, en l'àmbit tecnològic la participació femenina es redueix dràsticament. Al Silicon Valley, el percentatge de dones que inicien empreses de base tecnològica és molt baix, rondant el 3 %. En empreses privades, tan sols el 6,5 % tenen una

consellera delegada, i només l'1,3 % han tingut una dona com a fundadora. Com s'expliquen aquestes xifres si a dia d'avui més de la meitat dels llicenciats són dones? Les dificultats pel fet de ser dona salten a la vista. Això no obstant, no tot són males notícies. Dades recents demostren que les empreses de base tecnològica que estan dirigides per dones són més eficients i aconsegueixen retorns d'inversió més elevats. També la captació de capital de risc ha augmentat. Mentre que el 2004 un 4 % de les ofertes de capital de risc van anar a parar en mans d'empreses dirigides per dones, el 2013 aquesta xifra va ser del 13 %.

Fora de la llum pública les dones també estan sobresortint i sent reconegudes per les seves habilitats de lideratge. En un estudi d'avaluació d'homes i dones al seu lloc de treball (*Zenger i Folkman, 2012*) es va observar que en tots els diferents nivells jeràrquics, les dones obtenien valoracions més altes com a líders que no pas els



homes. Tenint en compte que fins fa poc les dones semblaven haver de sacrificar el seu potencial i romandre en un segon terme, el resultat és força inspirador.

Tanmateix, no totes les empreses decideixen mantenir un "sostre de vidre". Atès el gran potencial de les dones, moltes empreses han decidit retenir les seves empleades posant en marxa diferents programes de conciliació de vida laboral i familiar, amb la qual cosa s'ha possibilitat la seva promoció professional. Aquestes iniciatives inclouen l'adopció de pràctiques tan senzilles com són la flexibilitat horària, la reducció de la jornada, el teletreball, el treball compartit (job sharing), els serveis infantils o els permisos especials de maternitat (*Mainiero i Sullivan, 2005*). Els resultats de les empreses que han implementat aquestes pràctiques són clars: reducció de l'absentisme, reducció de la rotació del personal, disminució del conflicte vida laboral vs. vida familiar i l'estrès relacionat, increment de la satisfacció dels treballadors i millora notable de la motivació per anar a treballar.

Si aquestes pràctiques funcionen, per què no s'apliquen? Com qualsevol canvi, el procés d'adopció és lent. Hi ha encara molta resistència a creure que aquestes opcions són viables i que no només milloren les perspectives laborals de les dones, sinó que també afavoreixen el rendiment global de les empreses (*Shapiro et al., 2007*). Per crear una cultura de treball que fomenti la promoció professional de les dones és, doncs, necessari que les empreses reexaminin alguns dels seus principis, com són la definició de compromís, la possibilitat de treballar per objectius en lloc de per hores i, en definitiva, la definició del "treballador ideal". Mentrestant, l'emprenedoria és l'alternativa.

La desigualtat en el repartiment de les responsabilitats familiars i de la llar ha suposat que l'emprenedoria femenina estigui adquirint cada cop més rellevància. Les empreses creades per dones representen una força poderosa en l'economia nord-americana actual.

REFERÈNCIES:

BIGGS, A.; BROUGH, P. "Investigating the moderating influences of gender upon role salience and work family conflict". *Equal Opportunities International*, vol. 24, núm. 2 (2005), p. 30-41.

FORD, M. T.; HEINEN, B. A.; LANGKAMER, K. L. "Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations". *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, núm. 1 (2007), p. 57-80.

HAAR, J. M.; O'DRISCOLL, M. P. "Exploring gender differences in employee attitudes towards work-family practices and use of work-family practices". *Equal Opportunities International*, vol. 24, núm. 3/4 (2005), p. 86-98.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. "Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the 'opt out' revolution". *Academy of Management Executive*, vol. 19, núm. 1 (2005), p. 106-123.

POSIG, M.; KICKUL, J. "Work-role expectations and work family conflict: gender differences in emotional exhaustion". *Women in Management Review*, vol. 19, núm. 7 (2004), p. 373-86.

POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A. "Investigating the 'glass ceiling' phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management". *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm. 1 (1994), p. 68-86.

RASKIN, P. M. "Women, work, and family: three studies of roles and identity among working mothers". *The American Behavioral Scientist*, vol. 49, núm. 10 (2006), p. 1354-1381.

SHAPIRO, M.; INGOLS, C.; BLAKE-BEARD, S. "Optioning in versus 'opting out': women using flexible work arrangements for career success". *CGO Insights, Briefing Note Number 25*, Simmons School of Management, Center for Gender in Organizations, Boston, MA, 2007.

SHELTON, L. M. "Female entrepreneurs, work-family conflict, and venture performance: New insights into the work-family interface". *Journal of Small Business Management*, vol. 44, núm. 2 (2006), p. 285-97.

ZENGER, J.; FOLKMAN, J. "Are women better leaders than men?". *Harvard Business Review*, 15 (2012).



Fernando Carrera
Coordinador del equipo de debate de UIC Barcelona
y Co-Founder de InspiringFC

“Niño, recoge tu habitación”, la comunicación orientada a las personas

Cuando hablamos de comunicación desde la vertiente empresarial y buscamos diferentes teorías podemos caer en el error de perdernos en teorías que intentan decirnos mucho, pero de las que finalmente extraemos muy poco.



“En las organizaciones empresariales encontramos que en muchos casos la comunicación por parte de los directivos de la empresa hacia el resto de empleados se basa únicamente en ostentar la “autoridad” que les confiere su situación, pero se olvidan de que tras el mensaje o la orden viene la ejecución, que será diferente en función de la sensación que se deje en el receptor del mensaje.

Antes de hablar de comunicación empresarial vamos a ver un pequeño ejemplo de comunicación persuasiva.

“¿Cómo se te ocurre irte a la universidad dejando la cama sin hacer? Ponte ahora mismo a recoger la habitación.” Esta afirmación que seguro que muchos de nosotros hemos sufrido al llegar a casa genera en nosotros diferentes sensaciones, y en muchos casos es efectiva simplemente por la posición de “autoridad” que ostenta una madre frente a un hijo, pero... ¿es eso suficiente?

En las organizaciones empresariales encontramos que en muchos casos la comunicación por parte de los directivos de la empresa hacia el resto de empleados se basa únicamente en este hecho, en ostentar la “autoridad” que les confiere su situación, pero se olvidan de que tras el mensaje o la orden viene la ejecución, que será diferente en función de la sensación que se deje en el receptor del mensaje.

Volvamos al ejemplo de la habitación. En mi caso concreto, las palabras que afloraban en el momento de la reprimenda eran simplemente *“no he tenido tiempo”* y acto seguido recogía la habitación sin ganas y muchas veces, simplemente era capaz de inventar una excusa lo suficientemente convincente para mí como para no hacerlo.

¿Qué vemos en este caso? Vemos que tras una pequeña reprimenda y una orden posterior la reacción era excusarse de entrada y ejecutar a regañadientes. De la misma manera en las orga-

nizaciones. Y ¿cuál es el peligro de que los empleados obedezcan simplemente porque “toca”? Que no existe implicación real, y, de este modo, es imposible el éxito empresarial.

La comunicación en la dirección de las personas debe tener como centro a la persona, y entender que el éxito real no es que otra persona obedezca por el hecho de que el emisor del mensaje posee más poder, si no que el éxito se encuentra en el momento en que involucramos a esa persona y hacemos que el mensaje llegue no solo como orden, sino como propuesta basada en el sentido común para que se entienda que esa es la dirección a seguir. Motivar a una persona no es tan complicado cuando entendemos la esencia de todo, **“trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti”**.

Te gustaría que en la empresa en la que trabajas te hicieran sentir partícipe de las decisiones, ¿verdad? Te encantaría esa frase de aliento por parte de tu supervisor, ¿cierto? Sería fantástico que la persona de la que dependes en el trabajo tuviera en cuenta que hoy tu hijo tiene una obra de teatro y que para él es lo más importante que ha hecho hasta la fecha, ¿no?

Todos tenemos diferentes motivaciones, y, como líderes, ser capaces de captarlas, entenderlas y potenciarlas será la clave del éxito.

La comunicación orientada a las personas no es más que eso, sentido común, mucha humanidad y tener en cuenta a la persona que tenemos delante.

Podemos coger teoría de diferentes libros en la que se nos recomiendan cosas como por ejemplo no interrumpir, mirar a los ojos o “responder de manera verbal y no verbal”, pero según mi humilde opinión creo que lo más sencillo y práctico es hacer como hizo mi madre, cambiar el “recoge la habitación” por argumentar por qué se debe recoger la habitación e involucrarme emocionalmente con el “si no lo haces tú... tengo que hacerlo yo”.

La comunicación orientada a las personas es sentido común, mucha humanidad y tener en cuenta a la persona que tenemos delante.



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

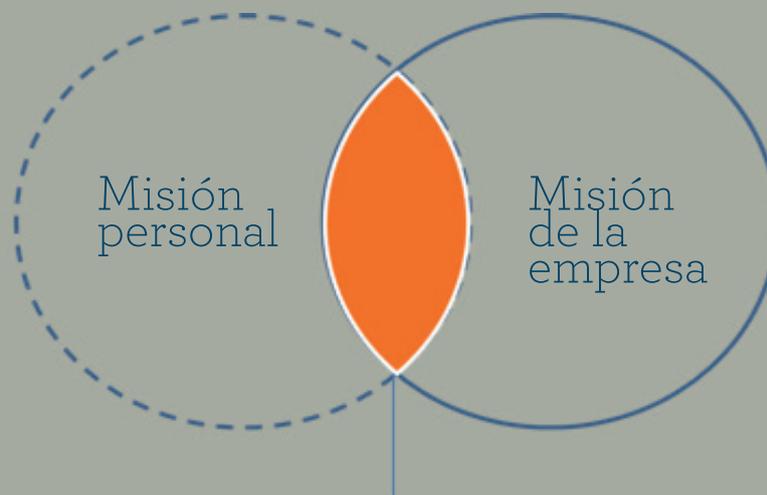
MISIÓN DE LA EMPRESA Y MISIÓN PERSONAL

A raíz del reciente informe de Gallup sobre el bajo nivel de engagement de los empleados, han surgido numerosas publicaciones y propuestas en el ámbito de los recursos humanos que buscan resolver estos problemas. Como soluciones se proponen, entre otras, programas de formación, desarrollo de competencias, planes de carrera, eventos de trabajo en equipo, programas de conciliación, planes de comunicación, remuneración flexible, programas de coaching, etc. Sin embargo, muchos de estos programas no llegan a tocar realmente las verdaderas claves del engagement, que, en nuestra opinión, están en algo que a menudo no es fácil conseguir: la conexión entre la misión de la empresa y la misión personal del individuo.

Porque cuando una empresa contrata a una persona, contrata mucho más que un conjunto de conocimientos y habilidades. El mayor potencial del individuo reside en su misión personal en la vida, en su ilusión y determinación por contribuir con su esfuerzo al desarrollo de la sociedad y de su entorno, por realizar un proyecto que valga la pena, llenando de sentido y de trascendencia sus horas de trabajo. Este deseo de las personas por contribuir, por aportar a la sociedad, es la verdadera fuente de innovación y creatividad de la empresa, y la clave para el desarrollo y la evo-

lución del conocimiento y las capacidades de las organizaciones. Es en la misión personal de cada individuo, en su aspiración por ser útil, por dejar huella, donde reside el mayor activo de las organizaciones.

Desde el punto de vista organizativo, las bases científicas de la conexión entre la misión de la empresa y la misión del empleado se encuentran en la síntesis de la teoría del institucionalismo y la teoría de sistemas. El institucionalismo sienta los fundamentos conceptuales de la misión organizacional en el contexto institucional. Y la teoría de sistemas, por su parte, aporta la explicación de cómo las distintas misiones de los individuos de una organización-sistema están relacionadas entre sí. De la unión de ambas teorías surge lo que podemos llamar "la misión en el puesto de trabajo". Una conexión que es totalmente única para cada empleado, incluso cuando dos personas ocupan el mismo puesto de trabajo, pues emerge de la misión personal de cada individuo. Por eso cuando hablamos aquí de la conexión entre la misión de la empresa y la misión del empleado, no estamos hablando de hacer un ejercicio de adoctrinamiento colectivo sobre la misión organizacional. No nos referimos a impartir cursos de formación o realizar campañas de comunicación sobre la misión corpora-



Misión en el puesto de trabajo

tiva. Y tampoco se trata de planificar las misiones “desde fuera” del individuo, delimitando las fronteras de sus potencialidades. Se trata de dar cauce a la potencialidad de su misión personal en el contexto de su trabajo diario.

Mantener “viva” esta conexión entre la misión personal y la de la empresa es probablemente el mayor reto al que se enfrentan las organizaciones de hoy en día. Un reto que es cada día más difícil, especialmente si consideramos la creciente inestabilidad que existe en las relaciones laborales. Por eso, los directivos, más que dar discursos sobre la misión de la empresa, tenemos que aprender a hablar de “la misión del individuo en la empresa”, empezando cada uno por la suya. Y, a su vez, debemos aprender a “escuchar” y entender la misión personal de los colaboradores, incluso desde el proceso de selección, acompañando a lo largo del tiempo su desarrollo y conexión con la misión de la organización. Esta forma de entender la conexión entre la persona y la empresa supone un cambio de paradigma con muchos de los

modelo de RRHH actuales, puesto que aquí la clave no está en que la empresa “inspire” al individuo, como hoy en día dicen algunos, sino en que la empresa “se inspire” en la misión personal del individuo.

Hoy, especialmente, es necesario “bajar” la cuestión de la misión del ámbito corporativo y llevarla a las personas en todas las áreas de la empresa —marketing, ventas, producción, finanzas, ingeniería, diseño, compras...— y a todos los niveles, desde los directivos al personal de base. La cuestión de la misión debe estar planteada por cada persona de la organización, configurando así el dinamismo que requiere la misión de la organización. Las empresas necesitan que cada empleado, tomando como referencia la misión de la empresa, mantenga activa la búsqueda del “para qué” de su trabajo, una labor que no tiene un punto de llegada y que requiere de periódica disciplina de reflexión, actualización y revisión.





Marta Trapero-Bertran
Investigadora en UIC Barcelona, en la Universidad Castilla
La-Mancha y en la Universitat Pompeu Fabra

¿Por qué en España las decisiones sanitarias no incorporan la eficiencia?

La verdad es que la respuesta a esta pregunta es fácil: no lo sé.

Aunque la misma Constitución española destaca la importancia y necesidad de evaluar, en términos de eficiencia, las decisiones sanitarias, aunque tenemos agencias evaluadoras sanitarias en las diferentes comunidades de gran nivel, aunque tenemos recursos humanos preparados técnicamente para poder evaluar, seguimos sin incorporar el criterio de eficiencia cuando se toman decisiones en sanidad. Las decisiones sanitarias en este país deberían estar guiadas por conseguir mejor salud, mejores cuidados y menores costes. Hoy, casi nadie discute que los sistemas sanitarios de éxito en el futuro serán aquellos que incorporen el concepto eficiencia en la provisión de servicios sanitarios de calidad.

Hasta esta década, los proveedores de servicios sanitarios en España no habían sentido la necesidad de incorporar el concepto de eficiencia en su práctica diaria. Esto ha cambiado. Es mucho lo que hay en juego, y existe mucha presión por

controlar el gasto sanitario. Cuantos más recursos dedique un gobierno a sanidad, menos recursos le quedan para invertir en empleo, educación y otras necesidades sociales apremiantes. Existe abundante literatura que corrobora que un mayor gasto no se traduce necesariamente en mejores cuidados o en un sistema sanitario que funcione mejor. La clave estriba en sacar mayor rendimiento o "valor" al dinero público invertido en salud, aunque no sea una tarea fácil. Esto consiste en promover la rendición de cuentas dentro de los sistemas sanitarios, pero también en implantar nuevos incentivos que estimulen a proveedores, pacientes y, en general, a todos los agentes del sistema, a tomar decisiones eficientes que conduzcan a unos costes de oportunidad más bajos en términos de resultados de salud. España, al igual que otros países, puede alcanzar una mejor salud, aunque probablemente no mejores cuidados con menos dinero, con el mismo nivel de inversión.



En un contexto de crisis económica como el que atraviesan numerosos países europeos, incluida España, la gestión eficiente de los recursos y las consideraciones sobre equidad han cobrado aún más relevancia por la mayor sensibilización de los ciudadanos, lo que se ha traducido en una mayor demanda de información sobre las decisiones en materia de financiación pública y cobertura en salud.

Cada país se esfuerza por atender la infinita demanda que caracteriza a los mercados de salud, si bien los recursos con los que cuentan son limitados. El acceso a medicamentos caros depende, pues, de las decisiones tomadas por los proveedores, que están sujetos a limitaciones presupuestarias. Así, es importante establecer ciertos criterios formales para ayudar en la toma de decisiones. Este proceso de priorización debería evaluar el coste de oportunidad implícito en la utilización de los recursos económicos del Sistema Nacional de Salud (SNS).

péuticas adicionales en términos de salud para los pacientes. Por lo tanto, este criterio implica que si un nuevo producto o una nueva indicación no posee ninguna ventaja terapéutica adicional, entonces la decisión acerca de su financiación dependerá de una reducción en el coste del tratamiento. En tal caso, la sociedad obtendrá el mismo nivel de cuidado y de salud, pero a un coste más bajo.

Desde la aprobación de la Constitución hasta el último Real Decreto Ley 16/2012, el coste-efectividad y la eficiencia deberían ser los criterios que rijan las decisiones sobre precios y financiación en España. El coste-efectividad es un tipo de evaluación económica en la que se comparan diferentes alternativas en términos de costes y resultados en salud medidos en unidades clínicas. En España no existen criterios explícitos y transparentes declarados y establecidos por el Gobierno como base para las decisiones sobre precios y financiación. Aun teniendo en cuenta la evaluación económica a efectos internos, no existen modelos analíticos acordados a nivel central para realizar análisis de este tipo. No fue sino hasta hace relativamente poco que el Gobierno regional de Cataluña publicó unas directrices metodológicas para llevar a cabo evaluaciones económicas y de impacto presupuestario (Puig-Junoy et al., 2014). Hasta que no se establezca la evaluación económica como el criterio para tomar decisiones en salud y, en segundo término, se marque un umbral de coste-efectividad en España, no existirá realmente la posibilidad de introducir el precio basado en el valor.

Actualmente, la prioridad del Gobierno consiste en adoptar medidas a corto plazo y contener el gasto sanitario. Sin embargo, según **López-Casasnovas** (2010), el gasto sanitario en España está a un nivel básicamente adecuado si nos atenemos a la renta per cápita y al tipo de sistema de salud existente en España. Habida cuenta de la fuerte disparidad en las dinámicas de gasto antes y después de la crisis, las reformas deberían ir fundamentalmente encaminadas a mejorar la eficiencia del sistema, y no a reducir el gasto en sani-

Los criterios tenidos en cuenta para las decisiones sobre precios y reembolso son clave para comprender si el concepto de la eficiencia está integrado en el proceso de tomar decisiones. Se pretende que el "precio basado en el valor" sea un criterio utilizado en las decisiones relacionadas con la salud. La definición de valor añadido en salud no es una tarea fácil, lo que explica la dificultad de establecer criterios incluso en aquellos países en los que la evaluación económica se encuentra históricamente implementada cuando se toman decisiones. El concepto valor se basa principalmente en las ventajas tera-





dad. De hecho, el margen de mejora es muy amplio sin necesidad de alterar los pilares esenciales del sistema de salud público español.

En las últimas décadas, se ha producido un crecimiento de la inversión a cargo de las empresas farmacéuticas en técnicas y tecnologías con escaso valor añadido en términos de salud. Como consecuencia, hay un amplio consenso sobre la necesidad de dejar de financiar tecnologías de bajo valor añadido (Nutí et al., 2010). Las medidas de reinversión aparecen, pues, como ayuda en la consecución de este objetivo. El término reinversión debe emplearse para describir aquel proceso por el que las tecnologías sanitarias de menor eficiencia dejan de financiarse, en todo o en parte, con cargo a los recursos del Estado, destinándose los recursos liberados a fomentar otras tecnologías que aportan mayor valor en salud. La experiencia en esta área apunta, por ejemplo, a comenzar este proceso de reinversión prudentemente con tecnologías no seguras (con razones de coste-efectividad o coste-utilidad altas), que no se usen para tratar enfermedades graves, de alto impacto presupuestario, etc. Es importante acompañar estas medidas con el refuerzo del uso de tecnologías infrautilizadas que tienen una buena relación de coste-efectividad. Cuando la reinversión se realiza en tecnologías médicas debidamente seleccionadas utilizando criterios de eficiencia a través de métodos fiables y rigurosos, es posible liberar una parte del presupuesto fijo para financiar nuevas tecnologías.

Esto optimiza su coste de oportunidad y mejora la eficiencia social de todo el sistema de salud. La estrategia de recortes que se está aplicando en varios países europeos solo sirve para paliar los efectos de la crisis, y no como mecanismo de mejora de la eficiencia.

Así pues, la cuestión que debemos plantearnos es: ¿qué tecnologías deberían ser sustituidas, de modo que esos recursos se destinen a otras nuevas, maximizando la eficiencia global del sistema de salud? La respuesta implica incorporar las nuevas tecnologías y sustituir aquellas otras que no maximizan los resultados de salud con el presupuesto fijo disponible.

En síntesis, primero, el catálogo de prestaciones cubiertas por el SNS debería inspirarse en criterios formales

instaurados por el Gobierno. Segundo, las decisiones sobre financiación y fijación de precios deberían regirse por consideraciones de valor terapéutico y económicas. Tercero, las consideraciones subyacentes al "precio basado en el valor" deberían ser la norma innegociable en todas las decisiones relacionadas con la salud en Europa, utilizando la evaluación económica como el método de referencia. Cuarto, es necesario mejorar la transparencia y demostrar que la eficiencia es tenida en cuenta a la hora de tomar decisiones relativas al sistema sanitario. Y por último, debe entenderse la importancia y relevancia del concepto reinversión para impulsar aquellas tecnologías con superior valor clínico añadido mediante la liberación de recursos en aquellas otras menos eficientes.

El margen de mejora es muy amplio sin necesidad de alterar los pilares esenciales del sistema de salud público español.



MÀSTER UNIVERSITARI EN DIRECCIÓ D'EMPRESES I SISTEMES DE PRODUCCIÓ

(Oficial)



Es tracta d'un dels primers títols reconeguts com a màster oficial segons els criteris de l'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES).

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

miques i Socials, i en el segon, desenvoluparàs pràctiques tutelades en empreses espanyoles de prestigi.

Crèdits: 60 ECTS

Calendari i horari

D'octubre de 2015 a gener de 2016

Pràctiques: de febrer a juliol de 2016

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

MASTER'S DEGREE IN TECHNOLOGY, INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP



Students on this course will learn how to set up and lead innovative projects in large companies, SMEs and start-ups in various sectors.

The Master's Degree in Entrepreneurship, Innovation and Technology is an international programme taught in English with a strong practical focus. You will learn the theory based on real cases based on case methodology and skill seminars.

The programme involves the creation of an innovative project which will be tutored by a lecturer/professor and also an expert from the sector. The Master's will end with a presentation of your project at a forum for investors/entrepreneurs. The optional work placements will take place either in a start-up company in Barcelona or in a research department. You will experience the international dimension of the programme at first hand.

A one-week visit to Boston and to New York will help you to learn about two of the most innovative systems in the world.

You will visit various universities (Harvard, MIT, Babson College and Columbia University) and large entrepreneurial companies as well as venture capital agents.

Crédits: 60 ECTS

[Dates and timetable](#)

October 2015 to July 2016

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

MÀSTER EXECUTIVE EN BUSINESS INTELLIGENCE I BIG DATA



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

El programa es realitza a la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials en col·laboració amb el MBIT School, única escola professional dedicada exclusivament a la formació en Business Intelligence i Big Data.

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

Amb el Projecte Final de Màster integraràs totes les competències adquirides durant el màster. Realitzaràs el projecte amb el seguiment d'un tutor amb una dilatada experiència en el sector, i basant-te en eines i conjunts de dades proporcionades per les empreses col·laboradores.

Crèdits: 60 ECTS

[Calendari i horari](#)

D'octubre de 2015 a juliol de 2016

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

MÀSTER EXECUTIVE EN BIG DATA SCIENCE



El Máster Executive en Big Data Science de la UIC Barcelona i MBIT School s'orienta a professionals del món empresarial, interessats en la tecnologia Big Data.

A causa del gran avanç que hi ha dia a dia en les tecnologies d'informació, les organitzacions s'han hagut d'enfrontar a nous reptes que els permetin analitzar, descobrir i entendre, més enllà del que les seves eines tradicionals reporten sobre la seva informació, per prendre decisions claus de negoci.

El Máster Executive en Big Data Science de la UIC Barcelona i MBIT School s'orienta a professionals del món empresarial, interessats en la tecnologia Big Data. El programa té un enfocament molt pràctic, amb classes presencials impartides per professionals del sector basades en exercicis pràctics en entorns reals. Es fa servir

també el mètode del cas per realitzar practiques basades en projectes reals.

El Projecte Fi de Màster es realitza amb el suport i supervisió d'un tutor/director professional i a partir d'eines i conjunts de dades reals de les empreses col·laboradores de UIC Barcelona i MBIT School.

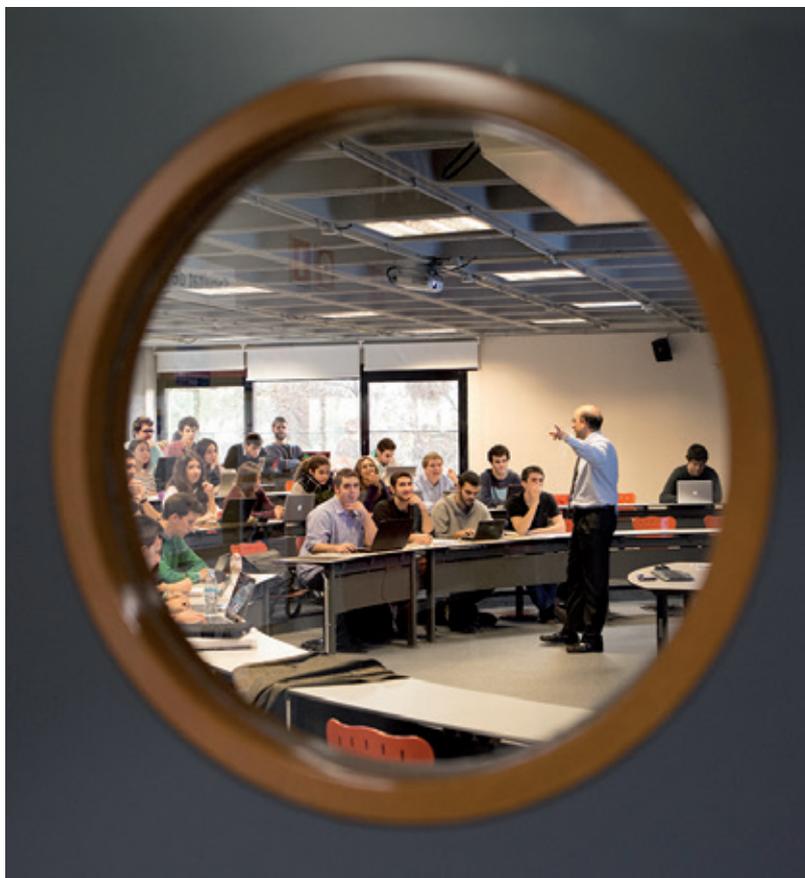
Crèdits: 60 ECTS

[Dates and timetable](#)

D'octubre de 2015 a abril de 2016

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

MASTER'S DEGREE IN INTERNACIONAL ACCOUNTING AND FINANCIAL MANAGEMENT



A globalisation process has been taking place for the last years in the world of business. The consequence is that a large number of businesses are immersed in process of internationalisation in order to participate in more markets and reach more potential clients.

And the city of Barcelona is attracting a significant number of international companies. All this process is generating good opportunities for well trained professionals with a good level of languages.

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

This Master's course provides the necessary knowledge and resources to develop a professional career in the field of auditing, consulting and financial management

and accounting in an international environment.

This Master's Degree is taught in English and has a strong practical focus. Master's students will undertake an in-company internship in top ranked auditing and consulting firms, and international companies.

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

Crédits: 60 ECTS

[Dates and timetable](#)

Between October 2015 and July 2016

From Monday to Friday (6-9pm)

NOTICIES

Pedro Nuevo: «*La lealtad con el trabajador tiene que ser mutua. Hay que entusiasmarlo con el proyecto*»

19 - febrero - 15

Pedro Nuevo, profesor emérito de Iniciativa Emprendedora del IESE Business School y presidente de la China Europe International Business School (Shangai y Pequín), dirigió ayer el cuarto de los Desayunos Cátedra que organiza la Cátedra de Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo de la UIC.



El MWC acoge con éxito una jornada sobre emprendimiento, motivación y éxito profesional

10 - abril - 15

El auditorio del Mobile World Centre acogió la jornada "**Equipos humanos y tecnología: el punto de partida**", organizada por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y Puggam Studios.



Alumnos de ADE visitan el Puerto de Barcelona para conocer su logística

24 - febrero - 15

Un grupo de alumnos del Máster Universitario en Dirección de Empresas y Sistemas de Producción y del grado en ADE visitaron el Puerto de Barcelona en el marco de la asignatura de Logística el pasado 6 de febrero.

Un grupo de alumnos participa en el Doing Good and Doing Well del IESE Business School

10 - marzo - 15

Los alumnos del Máster en Dirección de Empresas y Sistemas de Producción participaron el 27 de febrero en la Doing Good and Doing Well Conference que organiza anualmente el IESE Business School.



El director general de Prenatal comparte el nuevo modelo de negocio de la empresa con los alumnos de primero de ADE

23 - marzo - 15

Rafael Tena, director general de Prenatal España y Portugal, impartió la sesión "Prenatal: del comercio tradicional al omnichannel" a los alumnos de primero de ADE.



Marketing digital, marca personal y emprendimiento, en la segunda edición del Business Day

29 - abril - 15

El Aula Magna de la UIC Barcelona ha acogido hoy la segunda edición de la jornada "B-Day", organizada por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. La jornada ha reunido a expertos en marketing digital, en marca personal y emprendedores, junto a profesores y alumnos de la Facultad.



António Calçada, CEO de Repsol Portugal: «La visión de la empresa está en el corazón de las personas que la integran»

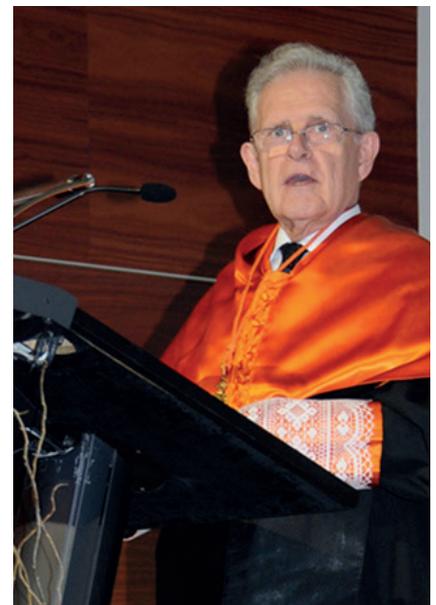
14 - abril - 15

El III Simposio Internacional "Empresas con Rostro Humano: Cómo integrar los valores en el negocio", patrocinado por Huf Portuguesa, ISS Facility Services y Repsol Portuguesa, reúne más de 150 personas, directivos y académicos, comprometidos con la visión humanista de la empresa.

Antonio Argandoña imparte una masterclass en el IESE Business School a alumnos de ADE

23 - abril - 15

El profesor emérito Antonio Argandoña impartió una masterclass en el IESE Business School a los alumnos del Programa de Excelencia Académica (PEA) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

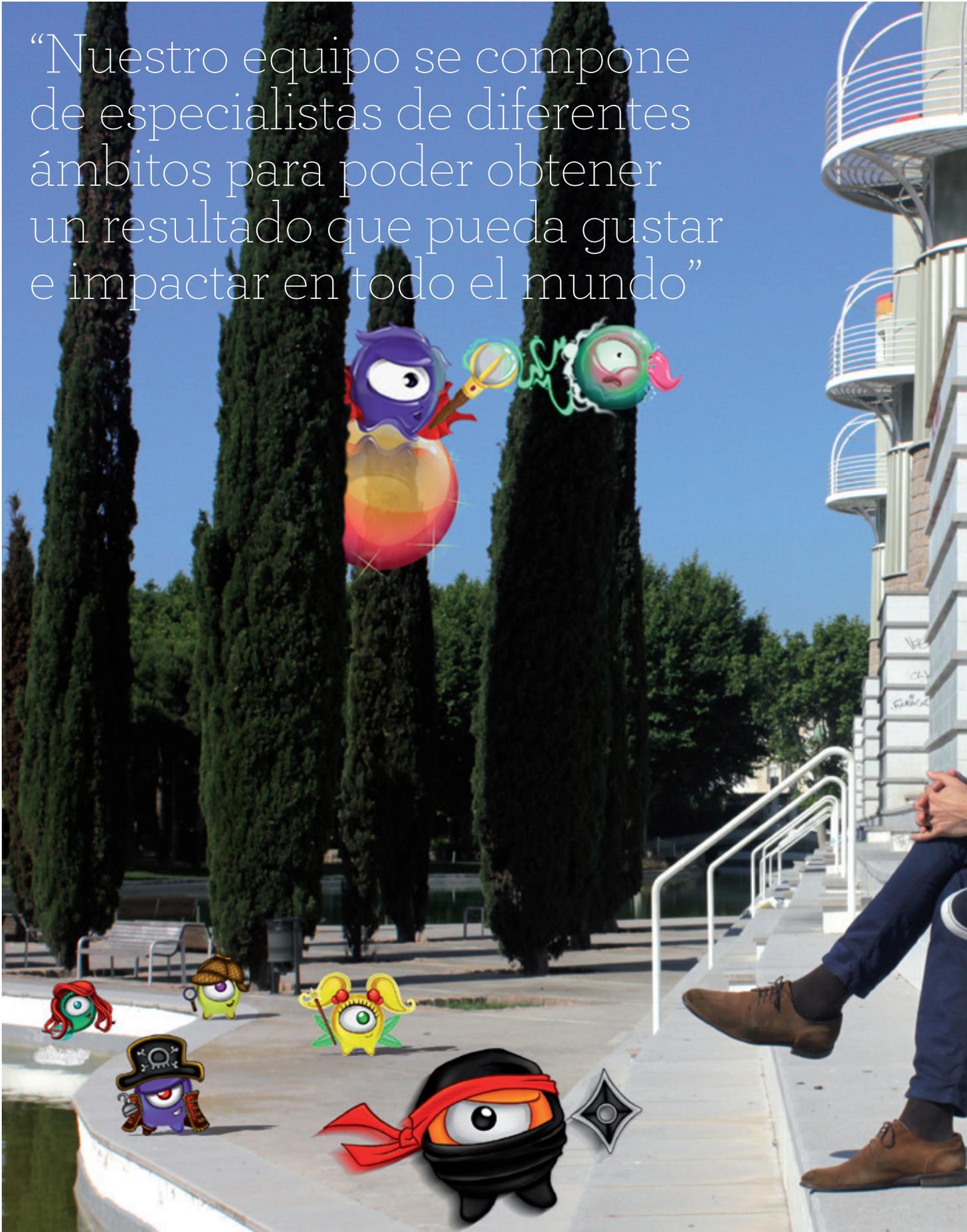


La gestió d'aliances, a fons amb dos directius del món farmacèutic

15 - abril - 15

Lidia Martín, cap del Global Alliance Management & Partners a Laboratoris Almirall, i el Sr. Carles Fina, CEO de la joint venture EsteveTeijin Healthcare entre Laboratoris Esteve i l'empresa japonesa Teijin Group, van compartir la seva experiència en la gestió d'aliances estratègiques amb els alumnes d'ADE.

“Nuestro equipo se compone de especialistas de diferentes ámbitos para poder obtener un resultado que pueda gustar e impactar en todo el mundo”





ALUMNI UIC

Marc Cervera Lafita

CEO & Co-Founder

Carles Escribano Moll

COO & Co-Founder

BUBBLE GURIKO

“La motivación es el punto clave para poder llegar lejos”

Bubble Guriko se trata de un proyecto innovador, ¿Cómo surgió la idea de crear una aplicación para smartphones?

Hablar del mundo de hoy en día es hablar de tecnología móvil. Cuando decidimos crear nuestro primer videojuego queríamos poder llegar a casi todo el mundo y en cualquier lugar. Para ello, apostamos por las plataformas mayoritarias: iOS (Apple) y Android (Samsung, Sony, etc.).

A nivel de trabajo, ¿se trata realmente de un trabajo en equipo? ¿Es fácil trabajar en equipo en este tipo de proyectos?

El desarrollo de un videojuego es muy complejo. Se trata de una composición de especialistas de diferentes ámbitos para poder obtener un resultado que pueda gustar e impactar en todo el mundo. Desde programadores o ilustradores, hasta músicos o traductores extranjeros. Esto hace que tengamos un equipo muy interdisciplinar y que gracias a él podamos conseguir resultados excepcionales. Muchas veces se tiende al hombre orquesta, acumulando muchos perfiles en una única persona. Esto, a corto plazo, hace el proyecto viable en términos de coste, pero a medio plazo el enfoque no se centraliza en un ámbito y el resultado

tiende a ser más pobre. Por esta razón, en Puggam apostamos por un equipo variado y con una clara visión internacional. Como ejemplo, ahora vamos a incorporar nuestro primer perfil de origen americano, con la idea de conseguir que alrededor de un 30 % del equipo sea de otros países.

Una vez que se crea la aplicación empieza una nueva etapa de trabajo, ¿cómo es vuestro trabajo del día a día?

Una aplicación nunca se acaba: aparecen errores y mejoras a incorporar. Es muy importante estar atento al feedback de los usuarios, ya que esto nos permitirá poder ajustar cada parámetro del juego y mejorar así su experiencia para que se sientan lo más cómodos posible mientras juegan. Además, hay que tener la mente puesta en el futuro. Eso implica pensar y diseñar los siguientes juegos incluso antes de lanzar al mercado los que se estén produciendo en ese momento, la diferenciación de perfiles permite esta simultaneidad en el desarrollo de tareas.

Se trata de un proyecto tecnológico que está creado por una o más personas. ¿Cómo se gestionan los recursos humanos en este tipo de proyectos?

La motivación es el punto clave para poder llegar lejos. En un mundo global, solo los mejores podrán resistir; esto significa que todo el equipo sabe que su granito de arena tiene un gran impacto en el conjunto del producto. Esta transcendencia para cada uno de los integrantes hace que todos sus retos no solo sirvan para mostrar de lo que son capaces sino también de la fuerza que todos juntos podemos conseguir. Prueba de ello es el feedback obtenido en los eventos donde hemos presentado nuestros juegos. Sin ir más lejos, Crossy Sky Guriko (el nuevo juego que lanzaremos próximamente) tuvo una gran acogida en la International Games Week de Berlín. Estas valoraciones de expertos del sector se trasladan al equipo y así reforzamos el impacto que tiene el trabajo de cada uno de ellos.

Por otro lado, saber tratar a las personas, hacerlas crecer; tener un ambiente de trabajo donde todo el mundo se sienta cómodo, y que levantarse por la mañana para ir a trabajar no sea un esfuerzo, son síntomas del buen hacer y de que vamos por el camino correcto.

¿Es fácil la relación entre tecnología y equipos humanos? Y, en vuestro caso, ¿cómo gestionáis los recursos humanos?

En nuestro caso, la tecnología significa poder existir y dar visibilidad al trabajo realizado por el equipo. Nuestros equipos humanos tienen que dominar las tecnologías para ser lo más eficientes posible y no perder tiempo en tareas repetitivas, de forma que

“Todo el equipo sabe que su granito de arena tiene un gran impacto en el conjunto del producto”

cada uno de los profesionales pueda dedicarse a aquello que es su especialidad y que más le gusta.

Inicialmente, la gestión de los recursos humanos la realizábamos nosotros mismos, pero una vez que alcanzas cierto nivel de trabajadores eso se convierte en inviable debido a la gran cantidad de entrevistas, procesos de selección, entre otras cosas, que hay que gestionar. Eso hizo necesaria la figura de una especialista en recursos humanos que nos ayudara a tener a los mejores dentro del equipo. Muestra de ello son los más de 15 convenios de cooperación con instituciones educativas firmados en tan solo un año y medio, lo que nos ha brindado la opción de disponer de los mejores talentos. Otro punto relevante es recoger las valoraciones de los trabajadores y estudiantes en prácticas una vez que terminan su estancia con nosotros; esto nos permite ver y corregir los problemas que aparecen y así mejorar día a día.

Vosotros creasteis la aplicación, pero ¿hay alguien más en vuestro equipo?

Aunque las plataformas tecnológicas te permiten llegar a usuarios de todo el mundo en tus aplicaciones móviles, hay que tener en cuenta que ser visible en un mercado con cientos de miles de nuevas aplicaciones diarias no es tarea sencilla. Para ello, hemos hecho gran hincapié desde el inicio en tener un equipo de comunicación, y así llegar a medios tradicionales —prensa, radio, televisión— y también repercusión en medios digitales —blog, e-magazines. Por otro lado, estos medios no son suficientes para llegar a miles de usuarios mundialmente, lo que nos ha llevado a firmar un acuerdo con una distribuidora de videojuegos para móviles a nivel mundial con sede en Israel, de forma que nosotros nos podemos dedicar al desarrollo de nuevos videojuegos y disponer de alianzas estratégicas externas para poder alcanzar el mayor número de usuarios posible.



¿Qué criterios consideraríais para contratar a alguien como apoyo para vuestro proyecto?

En el momento de incorporar nuevos integrantes en el equipo valoramos tres puntos por igual: las ganas de aprender, la motivación por los videojuegos y el perfil humano. Esta ecuación determina si alguien es apto para entrar en Puggam. Nosotros apostamos seriamente por tener el mejor ambiente de trabajo posible y, para ello, es necesario tener un perfil humano con vocación para ayudar, compartir y aportar. Estos factores son difíciles de ver a simple vista; por eso, en las entrevistas participan como mínimo dos miembros del equipo, así podemos tener diferentes opiniones en consideración.



PUBLICACIONES

INÉS ALEGRE

Alegre, I. (2015) **“Social and Economic Tension in Social Enterprises: Does it exist?”**, Social Business: an interdisciplinary journal, vol. 5 (1). ISSN (printed): 2044-4087 / ISSN(online): 2044-9860.

JASMINA BERBEGAL

Berbegal-Mirabent, J.; Sánchez García, J.L.; Riberio-Soriano, D.E. (2015). **“University–industry partnerships for the provision of R&D services”**, Journal of Business Research, 68(7), 1407-1413.

Berbegal-Mirabent, J.; Ribeiro Soriano, D.E. (2015). **“Behind league tables and ranking systems: A critical perspective of how university quality is measured”**, Journal of Service Theory & Practice, 25(3), 242-266.

MARTA MAS

Huertas, R.; Consolacion, C.; Mas, M. (2015) **“Efecto del diseño conjunto en la capacidad cognitiva y el rendimiento. Una propuesta de diseño basado en bloques incompletos balanceados”**, Innovar. In press.

FREDERIC MARIMON

Alonso-Almeida, M.; Marimon, F.; Llach, J. (2015) **“Difusión de las memorias de sostenibilidad en Latinoamérica: análisis territorial y sectorial”**, Estudios Gerenciales, 31(135), 139-149.

Llach, J.; Marimon, F.; Alonso-Almeida, M. (2015) **“Social Accountability 8000 standard certification: analysis of worldwide diffusion”**, Journal of Cleaner Production, 93, 288-298.

TONI MORA

Mora, T.; Llargués, E.; Recasens, A. (2015) **“Does health education affect BMI? Evidence from a school-based randomized-control trial”**. Economics and Human Biology, 17, 190-201.

Mora, T.; Gil, J.; Sicras-Mainar, A. (2015) **“The influence of obesity and overweight on medical costs: a panel data perspective”**. The European Journal of Health Economics, 16(2), 161-173.



CONGRESOS

INÉS ALEGRE

Alegre, I.; Moleskis, M.; Canela, M. (4-5/06/2015) **“What claims promote altruistic behavior? Text mining techniques applied to social marketing purposes”** Spring Meeting. European Network for Business and Industrial Statistics (ENBIS).

JASMINA BERBEGAL

Berbegal-Mirabent, J.; Marimon, F.; Mas-Machuca, M.; Alegre, I. (16-17/05/2015) **“Where to locate? A project-based learning activity that combines the development of technical and soft skills”**, VI Workshop in Operations Management and Technology, ACEDEDOT.

Berbegal-Mirabent, J.; Alegre, I. (24-26/06/2015) **“Strategies in the Creation of University Research Parks”**, Conference University Industry Innovation Network (CUIIN).

PEDRO GARCÍA DEL BARRIO

García del Barrio, P. (8-9/05/2015) **“Media Value in Global Sport Industries: Football versus Formula 1”**, X GIJON Conference on Sports Economics: Behavioral Sports Economics.

DAVID TANGANELLI

Tanganelli, D. (16-18/04/2015) **“Managerial attitudes toward foreignness, commitment levels in foreign equity and the level of multinationality of Spanish firms”**, 42nd AIB-UKI Conference at Manchester Metropolitan University Business School.



LLIBRES

INÉS ALEGRE

Alegre, I.; Berbegal-Mirabent, J. (2015). **“Entrepreneurship and the influence of history: How much impact do country-specific historical factors have on entrepreneurship initiatives?”**. A: Peris-Ortiz, M. and Merigó-Lindahl, J.M. (Eds.), Entrepreneurship, Regional Development and Culture. An Institutional Perspective. Switzerland: Springer. ISBN: 978-3-319-15110-6, pp. 35-52.

JASMINA BERBEGAL

González, L.E.; Espinoza, O.; Berbegal-Mirabent, J. (2015). **“Trends in Latin American Higher Education Systems”**. A: Cifuentes-Madrid, J.H., Landoni Couture, P. and Llinàs-Aduet, X. (Eds.), Strategic Management of Universities in the Ibero-America Region. A Comparative Perspective. Switzerland: Springer. ISBN: 978-3-319-14683-6, pp. 45-68.



CURSOS I SEMINARIS IMPARTITS

JASMINA BERBEGAL

“Doing well by doing good” (23/04/2015). Universitat de València (València), dins el cicle de conferències organitzades per la Càtedra Excelencia y Desarrollo en Emprendimiento: De Estudiante a Empresario.

“Business models in social enterprises” (19.06.2015). Politecnico di Milano, Milano (Italy).



ESTADES DE RECERCA

TONI MORA

Estada a la Universitat de les Illes Balears de Gran Canaria (1-15/05/2015) en el departament de Mètodes Quantitatius en Economia i Gestió.



PROJECTES

TONI MORA

Investigador en el projecte: Economia de la prevenció i estils de vida. De la evidència a les polítiques. Finançat pel Ministeri de Ciència i Tecnologia ECO2013-48217-C2-1-R.



GRUPS DE RECERCA

TONI MORA

Membre Investigador 2014SGR1360 Generalitat de Catalunya: Grup d'Investigació en Economia Pública (GIEP). Grup de recerca consolidat amb finançament pertanyent a la UdG.



ARTÍCULOS DE PRENSA

MIQUEL BASTONS

7/04/2015 "MAT, el dilema de la sostenibilitat", La Vanguardia.

CARLOS COSIALS

5/03/2015 "El Big Data de les 'Small Decisions'", Via Empresa.

PEDRO GARCÍA DEL BARRIO

26/05/2015 "Algo más que una Liga en juego", El Periódico de Catalunya.

MARI CARMEN MARTÍN

8/04/2015 "Com crear una marca personal 2.0?", Via Empresa.

FRANCESC PRIOR

24/02/2015 "2015: el ejercicio de la renta variable europea", El Periódico de Catalunya.



UIC
barcelona

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