

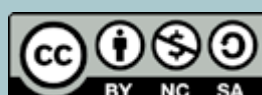


Universidad  
de Alicante



# Reflexiones para la acción. Mejora tu eficacia directiva

Programa de Desarrollo para  
Directivos y Emprendedores  
PDDe



# Índice

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Introducción de José Antonio Carrión López.</b>                                         | 3  |
| <b>Alfonso Alcántara.</b>                                                                  |    |
| 5 ideas de 'coaching para la valentía', ¿cuál de ellas te proporcionará más valor?         | 4  |
| 9 cosas que las personas con éxito hacen de modo diferente.                                | 7  |
| <b>Andrés Pérez Ortega.</b>                                                                |    |
| Una Marca Personal aumenta tus opciones.                                                   | 10 |
| Marca personal, no sé lo que es pero no me gusta.                                          | 12 |
| <b>Andy Stalman.</b>                                                                       |    |
| Solamente superando los miedos se logran cosas extraordinarias.                            | 15 |
| <b>Emilio Márquez.</b>                                                                     |    |
| Frases que nos hacen pensar.                                                               | 19 |
| <b>Fátima Martínez López.</b>                                                              |    |
| El mejor momento para montar una empresa es cuando todo el mundo te dice que es imposible. | 20 |
| <b>Faustino Olmos Grau.</b>                                                                |    |
| Siete acciones para crecer en entusiasmo.                                                  | 22 |
| ¿Liderazgo directivo o autoliderazgo?                                                      | 25 |
| <b>Fernando Álvarez.</b>                                                                   |    |
| No te emociones, son negocios.                                                             | 27 |
| Los dos puntos más importantes para el éxito empresarial.                                  | 28 |

# Indice

## **Gonzalo Álvarez.**

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| En toda comunicación hay dos conversaciones, la verbal y la no verbal.        | 29 |
| Los 10 errores más comunes al presentar tu proyecto empresarial a inversores. | 31 |

## **Jeroen Sangers.**

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Introducción a los Mapas Mentales. | 33 |
|------------------------------------|----|

## **Jeroen Van Zoggel.**

|                        |    |
|------------------------|----|
| ¿Trabajas o colaboras? | 35 |
|------------------------|----|

## **José Antonio Carrión López.**

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 10 recetas para cocinar una buena reunión. | 36 |
|--------------------------------------------|----|

## **José Manuel de Haro García.**

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| ¿Podemos ser mejores líderes? | 38 |
|-------------------------------|----|

## **Juan José Agudo.**

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| Se hace camino al andar... Robert Schank. | 41 |
|-------------------------------------------|----|

## **Óscar Miralles.**

|                        |    |
|------------------------|----|
| Evaluar es lo primero. | 43 |
|------------------------|----|

## **Raquel Ayestarán.**

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| Blended Marketing: alineando objetivos. | 45 |
|-----------------------------------------|----|

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Reflexiones para la acción. Mejora tu Eficacia directiva.</b> | 47 |
|------------------------------------------------------------------|----|

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| <b>Programa de Desarrollo para Directivos y Emprendedores</b> | 50 |
|---------------------------------------------------------------|----|

|                 |    |
|-----------------|----|
| <b>Contacto</b> | 51 |
|-----------------|----|

# Introducción



**José Antonio Carrión López.**

Director del Programa de Desarrollo de Directivos y Emprendedores PDDe.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

Este libro que tienes delante quiere abrir ventanas al conocimiento en la gestión de las personas en las organizaciones, quiere compartir contigo la experiencia de profesionales de primer orden para ayudarte, en primer lugar, a hacer algo que como directivos o emprendedores debemos hacer con frecuencia: parar de vez en cuando y reflexionar para después construir, para hacer. ¿De qué sirve la mejor idea del mundo si no la emprendemos, sino la convertimos en acción?

Un elemento esencial y necesario para las empresas de hoy es que las apoyemos, animemos y acompañemos en este nuevo entorno en el que nos encontramos. Ayudarles a asumir que el cambio es una realidad natural y una oportunidad que debemos aprovechar.

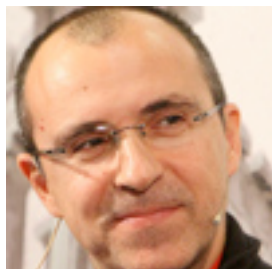
Éste es el convencimiento de los autores de este libro, profesores de nuestro **Programa de Desarrollo para Directivos y Emprendedores**. Porque, como bien dice S. Covey, “El 10 % de la vida está relacionado con lo que te pasa, el 90 % de la vida está relacionado con la forma cómo reaccionas”.

Por ello, este libro se dirige a un gran colectivo de directivos y emprendedores que trabajan en el entorno de las PYMES y que necesitan mejorar en su eficacia. Creemos que estamos en el momento justo para dar un paso atrás y pisar con más fuerza, para poner en marcha el sentido común con un mensaje positivo y orientado a la acción.

Esperamos, amigos lectores, que los post y reflexiones que compartimos con vosotros os ayuden a mejorar y avanzar. Y si conseguimos transmitir un poco de la pasión y el saber hacer de nuestros profesores, nos sentiremos muy satisfechos ya que estamos convencidos, como J.P. Sergent, de que “El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.”



# Alfonso Alcántara



Consultor en COACHING 2.0 y asesor en reputación digital, rrhh, estrategia profesional y empleo de profesionales. Ha sido coordinador de Redes Sociales de la Consejería de Empleo y del Servicio Andaluz de Empleo (SAE) de la Junta de Andalucía.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

## 5 ideas de ‘coaching para la valentía’, ¿Cuál de ellas te proporcionará más valor?

### 1. **Objetivo.** “Cuanto más sabes quién eres y qué quieres menos te afectan las cosas.”

Esta reflexión de la película **Lost in translation** muestra que tener claro el camino hace recorrerlo con más entereza. Muchas veces calificamos como valentía lo que resulta mera determinación: las personas que persiguen sus metas sufren la misma ansiedad que las indolentes con su futuro, la diferencia es que las primeras están concentradas en sus retos y no en sus déficits, la diferencia es que caminan, no esperan, son protagonistas, no observadoras.

**Un pingaio no es quien persigue objetivos inalcanzables  
sino quien critica los ajenos en lugar de perseguir los propios.**

### 2. **Motivación no es tener ánimo, motivación es tener motivos.**

Las emociones están sobrevaloradas. El psicólogo **William James** (1842-1910) afirmó que “**el pájaro no canta porque es feliz, es feliz porque canta.**” La clave para ser valientes y sortear la ansiedad es tener siempre a mano una ‘canción’ que interpretar, un motivo para cantar, independientemente de las ganas que tengamos de hacerlo. ¿Cómo sacar motivación cuando “no se tiene”? **No esperes la motivación para actuar, ponte a hacer lo que harías si tuvieras motivación** ¿Cómo empezar? Con los pasos pequeños, no necesitan fuerza y llevan a los grandes. Cuando tengas dudas, prueba.

**Cuando tengas dudas, da el siguiente paso pequeño.**

### 3. **Emociones.** La ansiedad se alimenta de tu huída.

¿Y si a pesar de tus miedos siguieras tu camino? ¿Y si lo haces, a pesar de todo? La metáfora del autobús, una perla de la psicología conductual, puede ayudarte a diferenciar de una forma gráfica entre tus emociones y tus comportamientos, entre lo que sientes y lo que haces, que yo suelo resumir así:

**Siéntete como puedas, pero haz lo que debes.**

## Alfonso Alcántara

Si mantenemos nuestro autobús en ruta conseguiremos lo que nos proponemos y nos sentiremos mejor. Si dejamos de conducir en función de lo que sentimos, nuestras emociones negativas tomarán el control de nuestra vida. La ansiedad y los no-tengo-ganas puedes usarlos como excusas oficiales para no mejorar y afrontar tu vida, o puedes considerarlos simplemente pasajeros desagradables que inevitablemente debes acarrear en tu autobús pero que no deciden ni condicionan tu ruta. Tus pasajeros no son tú, tú eres el autobús y tú eres el conductor. ¿A dónde quieres ir?

**“Aunque llegues el último en la carrera siempre tendrás detrás a los que no se atrevieron a correr.”** Vía @josefajram

**4. Reputación. Marca personal es lo que vendes, reputación es lo que te compran, profesionalidad es lo que demuestras.**

Muchas personas se sienten ‘huérfanas profesionales’ cuando no pueden presentarse citando una empresa en la que o con la que trabajen porque se encuentren en desempleo o sean freelances que comienzan. Esa forma de ansiedad en formato ‘inseguridad’ se soluciona creando una marca personal, se trabaje por cuenta ajena o propia. En tiempos líquidos como estos, lo importante es qué ofreces y con qué calidad, independientemente de quiénes son tus clientes y si estos te pagan un salario o unos honorarios.

**La reputación genera oportunidades, la profesionalidad las aprovecha.** La profesionalidad no siempre es fácil mostrarla y demostrarla siempre en el contexto, canal o momento en que se requiere, así que es importante ocuparse también de generar una **identidad digital**. Dicho de otra forma:

**Para parecer un experto, deberás ser un experto en parecerlo.**

Andar con paso firme y ‘valiente’ es más fácil cuando tú controlas en parte la percepción que los demás tienen de ti. Los guapos se sienten más confiados porque en igualdad de condiciones reciben más oportunidades, es el efecto halo. Así que las personas menos atractivas tienen que prepararse mejor: si eres feo, hazte raro; si eres feo, genera una marca guapa ;-). El 2.0 ha acudido al rescate de los que somos un pelín menos atractivos que Brad Pitt o Angelina.

**5. Networking. No son las empresas las que contratan personas, son las personas quienes contratan personas**

El principal generador de ansiedad son los contextos sociales profesionales. Las redes sociales han generado una cultura de las relaciones abierta, horizontal y de accesibilidad. Puedes llegar hasta la persona que decidas a golpe de ratón o de contacto gracias a **LinkedIn, Twitter o Facebook**. Los recursos ya están disponibles, ahora tienes que atreverte a usarlos.

## Alfonso Alcántara

En el Foro **Emprende 2012** propuse un sencillo modelo de networking en cuatro pasos que empodere a las personas con menos habilidades sociales: **si haces APOP ya no hay stop**.

Aquí solo doy unas pinceladas:

1. **Aprecia.** El elogio es bueno, un elogio específico es la hostia. Si quieres ser uno más, deja un convencional 'me gusta' en la página Facebook o un impersonal 'interesante post' en el blog de los profesionales con los que quieres relacionarte. Si quieres ser conocido y reconocido, lee, analiza, profundiza, arriesga, elabora y comenta en los sitios de las personas que valoras y que quieres que te valoren. Demuestra que te gustan, pero de verdad.
2. **Preséntate.** Di quién eres antes de que lo piensen: "No soy el mejor, soy el adecuado."
3. **Ofrece.** Da algo que sabes, da algo que haces.
4. **Pide.** No pidas ayuda, pide consejo.



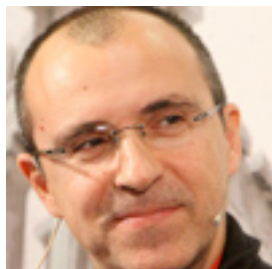
Y repite este proceso las veces que hagan falta. Se supone que Bruce Lee dijo **"no temo al hombre que ha lanzado 10.000 patadas diferentes, temo al hombre que lanzó la misma patada 10.000 veces"**. Más importante que tu elevator pitch (presentación de ascensor) es el número de ascensores que tomas. Ir detrás siempre será una situación más ansiógena, generadora de mal rollo y de muchas dudas. Es mejor tomar la iniciativa, en palabras de Quevedo, **"si quieres que los demás te sigan no tienes más que ir delante de ellos."**

La valentía no es una épica, interpretar cada uno de tus intentos o esfuerzos como momentos únicos o trascendentales solo te acarreará más ansiedad. **La valentía es un estilo, es naturalidad, es práctica y aceptación de que las cosas buenas se alcanzan con tiempo, preparación y dedicación.** Y si es con un poco humor, mucho mejor.

Si buscas la ocasión de presentarte, por ejemplo, a **Risto Mejide** será porque te interesa el mundo de la publicidad y el branding. Cuando tengas esa oportunidad no le digas que es 'mucho más simpático en persona que en la tele', ya lo sabe. Mejor conversa sobre su último libro, **'Que la muerte te acompañe'**. Pero para eso tendrás que leerlo, una vez lo hayas hojeado con detalle verás cómo te sientes mucho más valiente. ;-) Por cierto, a mi me gustó mucho. Y es que **la valentía** no es una emoción ni una actitud, **es la consecuencia de nuestros actos.** Como casi todo.

**No esperes ser valiente para actuar; ponte a hacer lo que harías si fueras valiente.**

# Alfonso Alcántara



Consultor en COACHING 2.0 y asesor en reputación digital, rrhh, estrategia profesional y empleo de profesionales. Ha sido coordinador de Redes Sociales de la Consejería de Empleo y del Servicio Andaluz de Empleo (SAE) de la Junta de Andalucía.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

## 9 cosas que las personas con éxito hacen de modo diferente.

¿Por qué has alcanzado unos objetivos y no otros? Si no estás seguro, no eres el único confuso. Resulta que incluso la gente brillante y con grandes logros es terrible a la hora de comprender por qué tiene éxito o fracasa. Por instinto, la respuesta –que has nacido con ciertas habilidades y no con otras- es sólo una pequeña pieza del puzle. De hecho, décadas de investigación relativa a logros, sugiere que la gente con éxito alcanza sus objetivos no solo por quienes son sino más a menudo por lo que hacen.



- **Concreta.** Cuando te planteas un objetivo, intenta ser lo más específico posible. “Perder 5 kilos” es un objetivo mejor definido que “Perder algo de peso”, porque te da una idea clara de a qué se parece el éxito. Saber exactamente lo que quieres conseguir te mantiene motivado hasta que lo consigas. Piensa una acción específica que debas tener en cuenta para alcanzar tu objetivo. Si te prometes “comeré menos” o “dormiré más” es demasiado indefinido, **sé claro y preciso.** “Estaré en la cama a las 10 de la noche entre semana” no deja espacio para dudar lo que tienes que hacer y si realmente lo has hecho.
- **Aprovecha cada momento para actuar.** Estamos tan ocupados, y con tantos objetivos entre las manos que no es sorpresa que perdamos oportunidades de actuar simplemente porque no nos damos cuenta. Realmente ¿no has tenido tiempo para hacer ejercicio hoy? ¿Ni un momento para devolver esa llamada de teléfono? **Conseguir una meta** significa aprovechar esas oportunidades antes de que se escurran entre los dedos. Para aprovechar cada momento, **prevé cuando y donde desarrollarás cada actividad. De nuevo, se lo más concreto posible** (ej. “Si es lunes, miércoles o viernes voy a hacer ejercicio 30 minutos antes de ir al trabajo”). Investigaciones muestran que este tipo de planificación ayudará a tu cerebro a detectar y aprovechar cada oportunidad que surja, **incrementando las posibilidades de éxito un 300% aproximadamente.**

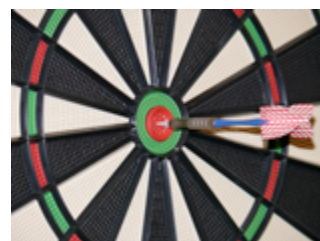
## Alfonso Alcántara

- **Conoce exactamente cuánto camino queda.** Conseguir cualquier meta requiere una evaluación continua y honesta de tu progreso, **o te evalúan desde fuera o te evalúas tú.** Si no sabes cómo lo estás haciendo, no puedes ajustar tu comportamiento o tus estrategias. Evalúa tus avances con frecuencia semanal, o incluso a diario, dependiendo de tu meta.
- **Sé optimista-realista.** Cuando te planteas una meta, se pone en marcha el pensamiento positivo sobre la probabilidad de conseguirlo. **Confiar en tu habilidad para tener éxito es muy útil para generar y mantener tu motivación.** Pero haz lo que hazas, no subestimes lo difícil que puede ser conseguir lo que te has propuesto. La mayor parte de los objetivos requieren tiempo, planificación, esfuerzo y persistencia. Investigaciones muestran que pensar que las cosas se consiguen fácilmente y sin esfuerzo te dejan sin armas para afrontar el camino y aumenta significativamente las probabilidades de fracaso.
- **Concéntrate en mejorar, más que en ser bueno.** Confiar en tu habilidad para conseguir objetivos es importante, pero es más importante **confiar en que puedes tener esa habilidad.** Muchos de nosotros pensamos que nuestra inteligencia, nuestra personalidad y nuestras aptitudes físicas están fijadas y no importa lo que hagamos, no las mejoraremos. Así nos centramos en objetivos relacionados con nosotros más que desarrollar y adquirir nuevas habilidades. Afortunadamente, décadas de investigación sugieren que la creencia de que las habilidades son estáticas es errónea, **las habilidades de todo tipo son muy flexibles.** Aceptar el hecho de que es posible el cambio se pueden valorar mejores opciones y alcanzar tu potencial. Las personas cuyos objetivos son mejorar, más que ser bueno, toman las dificultades con calma y aprecian el camino más que llegar al destino.
- **Ten agallas.** Voluntad de comprometerte con objetivos a largo plazo, y persistir ante la dificultad. Estudios muestran que la gente valiente obtiene mayor nivel educativo y mejores calificaciones. El esfuerzo, la planificación, la persistencia y buenas estrategias son lo que realmente te lleva al éxito. Aceptar esto no sólo te ayudará a ver tus objetivos con mayor precisión, sino también tener más confianza y agallas.
- **Fortalece tu fuerza de voluntad como un músculo.** El autocontrol es como cualquier otro músculo en tu cuerpo, cuando no lo ejercitas se debilita, pero cuando lo ejercitas de forma regular **se hará más fuerte** y capaz de ayudarte a conseguir tus objetivos. Asume un reto. No tomar más aperitivos ricos en grasa, hacer 100 abdominales al día, ponerte recto cuando te des cuenta de que estás encorvado, intentar aprender una nueva habilidad. Comienza sólo con una actividad, y elabora un plan de respuesta para cuando comiences a encontrar algún problema. (Si se me antoja un bocadillo, comeré una pieza de fruta o tres piezas de frutos secos). Será difícil al principio, pero cada vez será más fácil, esa es la clave. **A medida que tu fuerza sea mayor, puedes incorporar más metas y avances en tu sesión de autocontrol.**



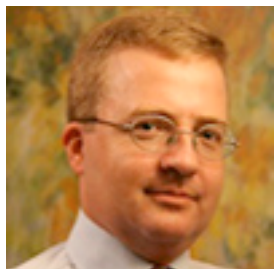
## Alfonso Alcántara

- **No tientes a la suerte.** No importa lo fuerte que haya conseguido ser tu fuerza de voluntad, es importante tener en cuenta el hecho de que este hecho es limitado y si la sobrecargas puedes llegar a agotarla. No te pongas dos metas de una vez, si puedes evitarlo (como dejar de fumar y empezar una dieta al mismo tiempo). Y no te pongas en peligro, mucha gente sobrevalora su resistencia a la tentación y se exponen a muchas situaciones donde las tentaciones abundan. Las personas con éxito saben que no deben convertir una meta en algo más difícil de lo que por sí ya puede ser.
- **Céntrate en lo que harás y no en lo que no harás.** ¿Quieres conseguir perder peso, dejar de fumar, o poner un límite a tu mal genio? Planifica cómo vas a reemplazar malos hábitos por buenos, más que centrarte sólo en los malos hábitos. Investigaciones relativas a la supresión de pensamiento (ej. No pienses en osos blancos”) han mostrado que intentar evitar un pensamiento hacen que esté más presente. Lo mismo ocurre cuando se trata de un comportamiento, intentar no tener un mal hábito puede fortalecerlo más que romperlo.



Si quieres cambiar tu modo de hacer algo, pregúntate, ¿qué haré? Por ejemplo si estás intentando mantener la calma quizá debas plantearte “si comienzo a enfadarme, respiraré profundamente tres veces para calmarme”. Utilizando la respiración profunda en lugar de centrarte en tu ira, tu mal hábito se irá debilitando hasta desaparecer por completo.

# Andrés Pérez Ortega



Químico por la Universidad Autónoma de Madrid, MBA por ICADE y Experto en desarrollo de marcas. Consultor y formador de Marketing y Personal Branding.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

## Una Marca Personal aumenta tus opciones

Hay una regla que suelo seguir y me va bastante bien que consiste en descartar todas aquellas ofertas que prometen que conseguirás algo que, en realidad, sólo depende de ti y de las circunstancias. Me refiero a aquellas que dicen que si contratas su producto o servicio lograrás algo con toda seguridad (un empleo, adelgazar, ligar o tener miles de seguidores en Twitter).

Supongo que la clave está en la parte que no dicen, me refiero a que siempre pueden argumentar que si no has logrado lo que te prometían es que no has hecho, no has creído o no te has esforzado lo suficiente. Eso se aplica a muchos campos, desde la consultoría a las ¿ciencias? para-anormales pasando por la autoayuda o los gimnasios.

Desgraciadamente, el concepto de Marca Personal (y otros cuantos) está empezando a ser invadido por anuncios, especialmente del mundillo de esa plaga del multinivel, que te prometen que conseguirás poco menos que la fama mundial y las riquezas de Amancio Ortega en pocas semanas. Cuanto más grandes y coloridos son esos sitios más repelús me dan.



Una de las cosas que me quedó bien clara cuando estudiaba ciencias es que **en este mundo (casi) nada es seguro y mucho menos, predecible**. Si ya era complicado entender un sistema de tres o cuatro partículas, entonces, tratar de predecir lo que pueden hacer una o varias personas es simplemente imposible. Por eso se habla mucho más de posibilidades, probabilidades y opciones.

El propósito de una estrategia de Branding Personal es acercarte a tu objetivo, aumentar las posibilidades de que suceda lo que desees. Pero las personas somos volubles y cambiantes y nuestra vida transcurre en entornos que se modifican cada segundo. Lo que hoy es válido, mañana no. Las personas que nos apoyan o nos rechazan mañana pueden haberse intercambiado. Por lo tanto **es absurdo tratar de pensar que podemos conseguir algo siguiendo una línea recta y sin sobresaltos**.

## Andrés Pérez Ortega

Al diseñar una estrategia de posicionamiento vas a establecer el rumbo, los recursos que necesitas y los límites entre los que estás dispuesto a moverte. Y todo eso va a facilitarte las decisiones y te va a hacer más fácil el viaje. En consecuencia, cuando alguien vea como te comportas podrá deducir que sabes hacia dónde vas y acabarás generando confianza en tu entorno.

¿Significa eso que conseguirás lo que desees? De ningún modo. Quizás no consigas nunca tu objetivo “gordo”, pero si actúas de forma coherente **obtendrás metas parciales** y aumentarás las posibilidades de ser tenido en cuenta y finalmente elegido (para un empleo, un proyecto, un ascenso o una relación sentimental).

**Una estrategia de Branding Personal pretende manejar de la mejor forma posible las variables que tenemos a nuestra disposición para aumentar las posibilidades de que te escojan.** Al final puede ocurrir o no, pero lo que está claro es que **tus opciones serán mayores que las de quienes lo dejan todo en manos del azar.**

En realidad, lo que te estoy diciendo es que eches una mano a la suerte. Es posible que no ganes nunca en las carreras de caballos, pero si juegas lo suficiente y analizas algunas variables es más probable que un día tengas éxito.

A partir de ahora, cuando definas un objetivo profesional o personal, pregúntate, ¿Qué puedo hacer, en qué variables puedo influir para aumentar las opciones de conseguirlo?

Lo que te aseguro es que quejarte, llorar por lo injusto que es el mundo o justificarte diciendo que ya cambiarán las cosas sólo demuestra que te comportas como espectador. Pero si quieres dejar una huella, una Marca Personal, debes subir al escenario y cambiar la obra... aunque sea un poquito.

**Un pequeño cambio de rumbo ahora, puede llevarte a un sitio muy distinto después.**

# Andrés Pérez Ortega



Químico por la Universidad Autónoma de Madrid, MBA por ICADE y Experto en desarrollo de marcas. Consultor y formador de Marketing y Personal Branding.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

## Marca personal, no sé lo que es pero no me gusta

Si eres de los que tienes hijos, seguramente habrás vivido unas cuantas escenas como esta:

- Hijo, prueba el pescado, la verdura o \_\_\_\_\_ (pon aquí lo que quieras), está muy rico y es muy bueno.
- NO, no me gusta.
- Pero si no lo has probado.
- Ya, pero no me gusta.

Pues bien, **con el Branding Personal y con otros muchos conceptos ocurre exactamente lo mismo.** El problema es que quienes dicen que no les gusta, no ya sin haberlo probado sino ni siquiera sin saber de qué trata suelen ser personas maduras.

El concepto de Marca Personal ya tiene unos cuantos años y hay mucha información, bibliografía y buenos expertos que explican perfectamente lo que es y lo que no es. Pero aún así, sigue habiendo mucha gente que se deja llevar por algunos prejuicios y prefiere mantenerse en la ignorancia.



Es cierto que últimamente se están diciendo muchas sandeces, especialmente aquella que asocia la Marca Personal a estar en dospuntocerolandia. Quienes afirman esto no se dan cuenta que **una persona deja una Marca Personal aunque no se haya acercado a un cacharro tecnológico en su vida.** A lo largo de la historia ha habido mucha gente con una Marca Personal poderosa que, aunque no te lo creas, no ha utilizado Twitter o puede que ni siquiera supiese escribir.

Pero para no hacerlo muy largo, los prejuicios más habituales para no tomarse la molestia de enterarse de qué va esto del Branding Personal son los siguientes.

## Andrés Pérez Ortega

### 1. Las marcas son muy malas.

Como decía hace poco en Twitter, algo han tenido que hacer muy mal los expertos en Marketing y en Branding para conseguir que algunas personas asocien las marcas a algo terrible. Otra cosa es que quienes **acusen a las marcas de todos los males del mundo** se vistan, alimenten o elijan un coche en función de ellas. Pero esa es otra historia.

Por lo tanto, si las marcas son malas, una Marca Personal es lo peor de lo peor porque transfiere sus defectos a las personas. Con esto ocurre como con la política, lo jode todo. Una madre es algo maravilloso, una madre política, no tanto.

**El branding no es más que una herramienta**, como un abrelatas o un bolígrafo. Pero no creo que a nadie se le ocurra acusar a un boli BIC porque alguien haya firmado una multa con él. Una marca es una huella, no es más que una metáfora. El branding (de Cattle Branding o marcar las reses) es algo que existe antes del marketing. **Simplemente trata de encontrar el mejor modo de dejar un recuerdo en la mente de la gente.** Pero si esa huella es falsa, la culpa será del mentiroso, no del instrumento.

Cuando se hacen las cosas bien, una marca facilita el trabajo porque reduce la desconfianza. Eso es bueno. Pero si te dejas engañar, la culpa es tuya, no de la marca (que acabará desapareciendo).

### 2. El Branding Personal te quita espontaneidad.

Hoy es viernes, último día de mes, día de cobro y fin de vacaciones. Mucha gente irá a llenar los carros de la compra para llenar la nevera. La mayoría irá con una lista de cosas que debe comprar. Y una vez en la tienda decidirá si debe cambiar, añadir o quitar algo. No creo que nadie pueda pensar que por ir con unos objetivos definidos que se ajuste a unas necesidades y a un presupuesto vaya a perder frescura, espontaneidad o libertad de elección.

Con el Branding Personal ocurre lo mismo. Se trata simplemente de **trazar un rumbo (objetivos, misión, visión), establecer unos límites (valores) y definir unas metas.** Cuando tienes eso claro, las cosas se vuelven mucho más sencillas. Optimizas recursos, facilitas la toma de decisiones, transmites confianza y reduces la ansiedad entre otras cosas. ¿Crees que eso te convierte en un robot o algo parecido? Todo lo contrario. Cuando sabes en qué terreno te mueves, eres mucho más libre. Y además, ¿Quién te prohíbe saltarte tus propias normas cuando te apetezca?

Diseñar un plan o un proyecto personal permite lograr grandes cosas. La gestión de proyectos es una metodología muy reglamentada, pero que, precisamente por eso, permite un gran margen de libertad. Creo que la pérdida de libertad viene precisamente porque carecer de un plan te obliga a actuar, a reaccionar en función de lo que otros deciden. En ese momento dejas de gestionar tu Marca Personal y empiezas a formar parte de la de otros.



## Andrés Pérez Ortega

**He comprobado que los que más critican la Marca Personal son quienes se sienten mejor recibiendo órdenes o diluyendo su individualidad en el grupo.** Cada cual puede hacer lo que quiera, pero yo no tengo ningún interés en hacer lo que otros decidan por mí.

### 3. El Branding Personal “cosifica” a las personas.

Esta es quizás la que más rabia me da. Hay mucha gente que considera que como la marca es un concepto asociado a las empresas, automáticamente lo convierte todo en mercancía, productos, objetos o cosas. Y ahí se equivocan completamente.

La principal razón por la que puse en marcha este proyecto es porque estaba harto de ver como las organizaciones, especialmente desde el mundo de R2H2, trataban de convertir a los profesionales en “commodities”, en profesionales sin marca baratos y perfectamente sustituibles. Poco a poco, las empresas han conseguido **que un humano sea un recurso**. Y ahí es donde dije basta.

**El Branding Personal pretende devolver la singularidad a cada persona.** Todos podemos ofrecer algo valioso y ahora tenemos los medios para conseguirlo. Pero evidentemente hay que hacer un autoanálisis y diseñar un plan para **dejar de ser un “producto” para empezar a ser una persona a tener en cuenta**.

Es curioso cómo quienes critican el concepto porque lo consideran muy corporativo no se dan cuenta que también **es rechazado por las empresas porque da poder a las personas. Cuando un profesional consigue dejar una Marca Personal potente en su entorno es cuando deja de ser uno más y aumenta su valor**. En ese momento aumenta su capacidad de decisión y cómo puedes suponer, aumentan sus grados de libertad. Y eso es muy peligroso para una empresa o un estado. ¿Eso es cosificar o más bien liberar? Tú mismo.

# Andy Stalman



Licenciado en Periodismo y Licenciado en Relaciones Internacionales. Director de Marketing en Lacoste (Buenos Aires) y Aeropuertos Argentina 2000. Socio y Managing Director de **Cato Partners Europe**, liderando proyectos en más de 15 países.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

## Solamente superando los miedos se logran cosas extraordinarias.

A propósito de mi participación en el Congreso Internacional Ciudadanía Digital en San Sebastián para dar la conferencia de clausura, tuve la suerte de tener una interesante conversación con Jesús Falcón, de [diariovasco.com](#). La charla salió en varios medios y es una reflexión en voz alta sobre el mundo de las marcas, el presente y una ventana hacia el futuro.



Profesor en varias universidades de ambos lados del Atlántico, experto y diseñador de marcas y director de Cato Partners en España. Así podría resumirse el extenso currículum de un gran comunicador que apuesta por la creatividad y la innovación. Será quien cierre el Congreso Ciudadanía Digital con una sugerente conferencia:

### El cambio a través de las redes, la creatividad y el optimismo:

**A usted le han etiquetado como ‘Mr. Branding’, ¿cómo es el trabajo de un creador de marcas?**

El ‘branding’ nace de la necesidad de marcar lo nuestro, de diferenciar lo que nos pertenece, como se hacía con el ganado. En un mundo cada vez más complejo para llegar mejor a la audiencia o a un público objetivo es básico encontrar lo que te diferencia, que debe ser atractivo, duradero y versátil. Y el diseño es lo que hace visible todo ello, así que me defino como un materializador de ideas o de soluciones.

**¿Cómo hace para intentar saber qué es lo que la gente necesita consumir?**

Hay que meterse hasta la médula del público, profundizar y entender no sólo lo que necesita, sino lo que va a necesitar dentro de unos años. Hay que pensar en lo que nadie pensó, hacer-  
se preguntas que nadie se esté haciendo...

Andy Stalman

### ¿Innovar?

Eso es, la innovación y la creatividad es clave, y más hoy en día. La creatividad como acto de desobediencia a las normas establecidas y como desafío a cómo se han hecho las cosas hasta ese momento. Invertir en marca ha sido y será siempre un gran negocio. Cuando miramos un diseño en realidad no lo estamos viendo, lo estamos experimentando.

### ¿Qué importancia tiene la marca de una empresa, producto o incluso persona?

Total. Cuando alguien entra a trabajar en Apple por ejemplo le dicen que el cuidado y la protección de la marca están por encima de todo. Es una empresa cuya cotización es de 600 mil millones de dólares y el valor de la marca está calculado en 125 mil millones. Todas las empresas líderes a nivel mundial invierten muchísimo sus marcas, en su identidad y en su promesa de valor. Las marcas más originales siempre han triunfado y lo seguirán haciendo. Una marca requiere mucha inversión, constancia y una espera en el tiempo.

### ¿Y en España?

**Hay muchísimo talento y muchas empresas que lo hacen bien, pero aún hay muchas más que lo hacen mal por no entender la relevancia que tiene la marca.** Aquí tenemos una pelea entre lo efímero y los valores, entre empresas que hacen las cosas como siempre pero aún ganan dinero y quienes entienden que hay que hacer cosas distintas aunque aún no ganes. Quienes transportan la marca son sobre todo los empleados, y también los clientes. Pero muchas empresas no se molestan en explicarles cuáles son sus valores y su estrategia.



### **A mucha gente le extrañará leer que las empresas tienen valores.**

Las empresas deben hacer cosas que importen a la sociedad, recuperar valores que nos hemos dejado por el camino, pero también apostar por crear nuevos valores.

Andy Stalman

### ¿Cómo de importante es el optimismo en las actuales circunstancias de crisis?

Debemos jugar con las cartas que tenemos, no con las que nos gustaría. Vivimos una crisis galopante, pero todas terminan y hay un futuro detrás. **Un gramo de 'hacer' vale más que un kilo de 'decir'**. Y para hacer hay que salir de la zona de confort y arriesgarse.

### Pero, ¿no se está imponiendo el pesimismo?

Se suele decir que el fútbol es un estado de ánimo., en realidad, todo lo es. Reaccionamos ante los estímulos que nos llegan y mucha información tiene que ver con el miedo y el pesimismo... No digo que haya que edulcorar la realidad, pero **también son necesarios mensajes de ilusión y esperanza**. No podemos comunicar el presente sin pensar en el futuro, no podemos parar un reloj para que no pase el tiempo o cortar la electricidad para no gastar luz...

### Pero, ¿cómo salir de una espiral negativa?



No podemos afrontar retos de este siglo basándonos en conceptos o formas de trabajar del siglo pasado. La crisis también es una oportunidad, una plataforma de despegue que con innovación y creatividad nos ayude a mantener lo bueno que tenemos y a conseguir lo que nos falte. **El cerebro humano produce 70.000 pensamientos al día, ¿entre todos no se nos va a ocurrir al menos uno bueno a cada uno?** Como dice Mandela, todo parece imposible hasta que se hace.

### ¿Y qué nos falta?

A nivel de país falta construir y mimar la marca España, ¿acaso el gobierno tiene gente trabajando en comunicar al exterior lo positivo? También los países son marcas y tienen que diferenciarse y hacerse notar. Qatar por ejemplo acaba de reunir en un gran congreso a 650 expertos de 90 países para hablar de innovación, no están pensando en el gas que ya tienen, sino en el futuro. Y así lo transmiten.

**Quizá uno de los efectos de la crisis estén siendo recortes en la calidad de los productos y servicios.**

Puede ser, pero invertir en hacer las cosas bien, en diferenciarse y en crear una buena marca siempre es más rentable. **La verdadera identidad de una empresa es el talento de sus empleados**. Al que apuesta por lo contrario siempre le espera la factura de la mediocridad.

## Andy Stalman

### Vivimos una época de cambios y por tanto de resistencias al mismo...

No tiene sentido oponerse al cambio, en muchos casos, a nivel empresarial, es inevitable. **Peor que cambiar es ser irrelevante.** Estos cambios no son sociales o económicos, sino que están en la médula de la sociedad y llega a todos los ámbitos. ¿Qué hacer con los que se oponen? Nada, morirán. Quienes se adapten, sobrevivirán, y quienes generen el cambio estarán en posiciones aventajadas siempre. **Si creamos el futuro que viene seremos más competitivos.**

### ¿Hay mucho miedo?

Parece que sí, pero no debería porque es un mal aliado. Tenemos miedo al descontrol, a lo desconocido, al fracaso, y eso que el ser humano nace sin miedos, es el peor invento de la humanidad. **Hay que superarlo, solamente así se logran cosas extraordinarias.** Incluso aunque una empresa sea pequeña tiene ventajas. Será más fácil adaptarla a los cambios, tiene una mayor flexibilidad. Como dice un proverbio africano, si piensas que eres demasiado pequeño para influir, prueba a dormir con un mosquito en la habitación.

### ¿Tan rápido vamos?

En el ranking de las 500 empresas más grandes ya no están presentes el 40% de las que estaban en el año 2000. Actualmente **pasamos un 75% de nuestro tiempo interactuando con marcas que no existían antes de 1980.**

### Una carrera de desafíos ante nosotros.

Como el de la educación porque, ¿cómo preparamos a los niños para los desempeños y desafíos a los que se enfrentarán dentro de 20 años y que no llegamos ni a imaginar? Solamente podemos darles herramientas para desarrollar su creatividad e imaginación.

# Emilio Márquez



Ingeniero informático, emprendedor, empresario, blogger y comunicador. Experto en networking.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

Emilio suele sorprendernos con frases potentes que nos hacen pensar. Aunque al final del texto recopilaremos citas de los diferentes artículos de los ponentes, dejamos aquí algunas que seguro que os motivan y os hacen reflexionar:



“Una de las mejores maneras de complicarse la vida es vivir en función de los demás”.

“La excelencia no es un lugar al cual llegar, sino un modo de viajar”.

“Imposible es lo que alguien no puede hacer, hasta que alguien lo hace”.

“El temor y la preocupación son intereses que se pagan con anticipación sobre algo que quizás nunca suceda”.

“El entusiasmo nos hace comenzar las cosas pero es la disciplina la que nos ayuda a finalizarlas”.

“Errar es humano, perdonar, también”.

“Cuando un líder deja de servir a los demás deja de ser líder”.

“El mundo está en manos de los que tienen el coraje de soñar y vivir sus sueños”.

“La felicidad consiste en poner de acuerdo tus pensamientos, tus palabras y tus hechos”.

“El arrogante necesita descalificar al otro para experimentar que es superior”.

“Los errores son parte de tu crecimiento. El que no se equivoca es porque no hace nada”.

“Las personas cambian cuando se dan cuenta del potencial que tienen para cambiar las cosas”.

“No dejes que tus miedos ocupen el lugar de tus sueños”.

“Un barco está seguro en el puerto, pero los barcos no se construyeron para eso”.

“Un ejército de ciervos liderado por un león es más temible que un ejército de leones liderado por un ciervo”.

# Fátima Martínez



Técnico Superior en Publicidad y Relaciones Públicas. Consultora, Dircom, Formadora y Ponente Social Media para distintas empresas. Especialista en Integración de Estrategias de Marketing On/Off.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

## El mejor momento para montar una empresa es cuando todo el mundo te dice que es imposible

La frase del titular del post es de **Jerry Kaplan** y tras estas palabras se esconde una realidad creciente, que nos da fuerza para apostar por el futuro en un panorama que algunos nos pintan cada vez más negro y al que nosotros **debemos dar la vuelta poniendo nuestro granito de arena**.

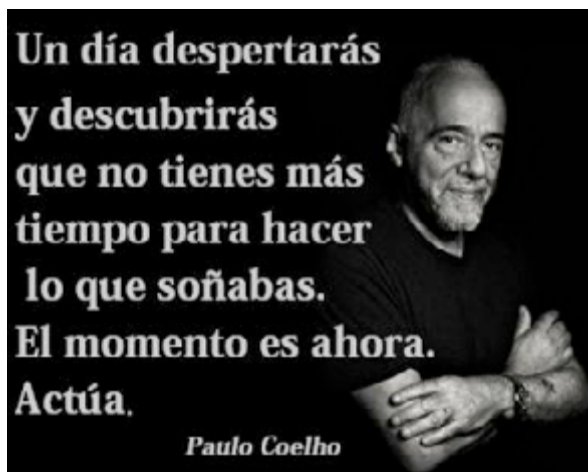
**Es en los malos momentos cuando debemos esforzarnos por innovar, emprender y sacar lo mejor de nosotros mismos**, porque muy al contrario de lo que se cree, salir adelante es posible.

¿Recodáis el partido de España contra Malta? o ¿Cómo ganó Nadal el Máster de Tennis de Madrid en 2005? (<http://bit.ly/OnrxsU>)

**Los españoles nos crecemos ante la adversidad y en situaciones límite somos capaces de hacer cosas que nunca hubiéramos pensado.**

**“Solo se progresa cuando se sueña a lo grande y se pone el alma en lo pequeño”**

La fórmula no tiene secretos: trabajo, trabajo y trabajo, eso sí, acompañado por una buena formación, ilusión, optimismo y rodeándote de los mejores.



## Fátima Martínez

Las nuevas tecnologías nos están ayudando para acercarnos a nuevas personas con las que podemos intercambiar cada día conocimiento y porqué no, poner en marcha proyectos comunes.

**Colaborando con personas complementarias podremos seguir aprendiendo** y quizás también sea posible encontrar juntos la clave para contribuir al crecimiento y desarrollo.

Solo hay que **coger las riendas de nuestro futuro**, confiando en el poder de internet como impulsor y una ventana abierta a la visibilidad.

Tal como señala **Javier Rodríguez Zapatero, CEO en Google España**: “quien no vea que la revolución digital va a provocar cambios profundos en la sociedad, la gobernanza y las relaciones económicas está permitiendo que los árboles no le dejen ver el bosque”.

Por tanto, aprovechemos eventos de aprendizaje y networking ya que seguro que servirán de inspiración para fomentar nuevas ideas y proyectos.

**El talento existe, sólo hace falta unirlo y aprovecharlo.**

# Faustino Olmos Grau



Director de Recursos Humanos de compañías del sector Asegurador y TIC, Coach Ejecutivo y experto en formación y Desarrollo Directivo. Socio Director Espiral.

[Linkedin](#)

## Siete acciones para crecer en entusiasmo

Son malos tiempos para no sentirse entusiasmado. No podemos perder la oportunidad de alimentar nuestro entusiasmo.

Tanto en la Universidad como en la Empresa se necesitan altas dosis de entusiasmo. Las dificultades, que existen, **tienen otra mirada cuando las observan y las viven seres entusiasmados.**

No es un recetario, no es la “pócima” de los irreductibles galos Asterix y Obelix, pero a mí me funciona desde hace ya bastante tiempo. Por supuesto siempre que recurro a ella. Y por eso quiero hoy compartirla en este libro:

### 1. Mantén vivo el deseo por conocer a la gente.

Interésate por ella de forma sincera y comprobarás lo interesante que puede llegar a ser. Haz un esfuerzo por mantener relaciones que enriquezcan, que construyan, que alimenten, que diviertan.



### 2. Alimenta el deseo de hacer cosas.

El mundo está lleno de cosas maravillosas y personas maravillosas. Todo lo que nos rodea es tan estimulante y alegre como tú lo quieras ver. Busca el lado bueno de todos los acontecimientos.

**No des lugar en tu vida a lo mediocre y a lo gris.** Deja el pesimismo para mejores tiempos y el realismo para tiempos más reales. Hay muchas cosas que tú puedes hacer: ponte a ello.

## Faustino Olmos Grau

### 3. Mira en tu interior: todo lo que necesitas está dentro de ti.

Tú eres capaz de hacer mucho más de lo que crees que puedes hacer. Todos tenemos dentro de nosotros mismos una reserva ilimitada de entusiasmo y pasión: desátala. Cuando el aburrimiento y la monotonía nublen tu punto de vista y tu energía, enciende tu entusiasmo y observa la excitante nueva energía que te proporciona.

Hay en tu interior todo un mundo de posibilidades que están pugnando por salir: dales salida, dales una oportunidad.

### 4. Enciende tu entusiasmo aún cuando no tengas ganas.

Una de las características del entusiasmo es **que cuando se enciende comienza a crecer y crecer**. Si no lo crees intenta fingir por unos instantes entusiasmo, actúa durante unos instantes como si estuvieses entusiasmado y observa lo que sucede. Notarás como esa sensación de entusiasmo crece y crece.

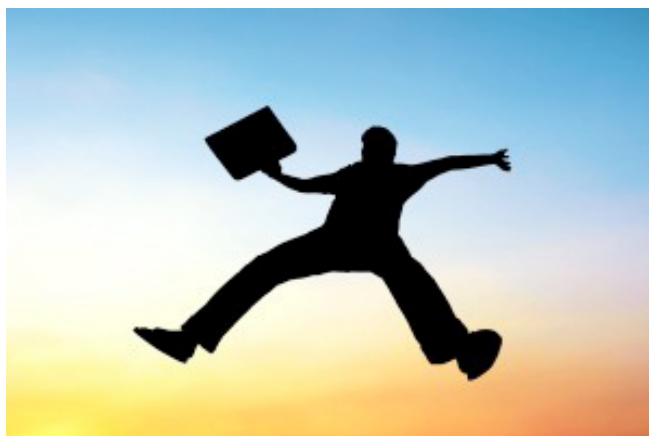
**Actúa con entusiasmo y generarás entusiasmo.** Recuerda las veces en el pasado en que entusiasmaste y en aquello que encendió tu entusiasmo y veras como tus baterías se recargan.

### 5. Abre tu abanico de intereses.

Mira el lado positivo de cada uno de ellos. Mantén una Actitud Vital Positiva. Convierte en un desafío cada cosa que hagas. Esa sensación de desafío asociada a todas las acciones que emprendas pondrá en marcha el motor de un entusiasmo desbordante. Cada día dedica diez minutos a pensar, a actuar en cosas que te entusiasmen.

### 6. Levanta la mirada: amplía tus horizontes.

Mantente siempre descubriendo cosas nuevas. Comienza nuevos estudios, créate el hábito de leer, incorpora nuevas aficiones, comparte nuevas relaciones. Planea un nuevo viaje. **El esfuerzo constante por mejorar, aprender, vivir, genera entusiasmo.**



## Faustino Olmos Grau

### 7. Haz lo que te guste hacer. Crea oportunidades.

**Elimina limitaciones que solo están en tu mente.** Sepárate de la rutina y el aburrimiento. Sal de tus zonas de confort o miedo. **Pon en la lista de tus actividades diarias alguna que te entusiasme.** El simple hecho de tener esa actividad como parte de tu jornada hará que tus niveles de entusiasmo se disparen.

Mantén contigo conversaciones estimulantes: ¿Qué me gustaría hacer hoy? Y actúa: haz eso que has pensado que te gustaría hacer.

### 8. Todo lo que te rodea es una oportunidad.

Si has llegado hasta aquí ya te habrás dado cuenta que no son siete sino ocho las acciones para crecer en entusiasmo: ¡enhorabuena! porque te has dado una oportunidad. Ahora te sugiero que mires a tu alrededor y veas donde hay una propuesta para poner en marcha tu entusiasmo. ¡Actúa!

Seguro que podéis añadir vuestras experiencias a esta propuesta: ¿Qué os entusiasma? ¿Cómo hacéis que ese entusiasmo permanezca y crezca y contagie? ¿Tenéis algún hábito que os ayude a vivir entusiasmados? ¿Queréis compartirlo? ¡Ah! El entusiasmo siempre aporta dividendos.

### ¿Liderazgo directivo o autoliderazgo?

*“Perdona, pero tengo que darme prisa para ponerme a la altura de mi gente, soy su líder”*  
(Gandhi)

Faus, me insisten los directivos que participan en mis cursos o sesiones de coaching: **¿Qué es lo más importante para ser un autentico líder para mi organización, para mi equipo? Y la respuesta, que nos es de las fáciles siempre me brota de forma casi espontánea: ¡empieza por ti mismo!**



Para estar bien con los demás hay que estar bien con uno mismo. Para conocer a los demás hay que conocerse primero a sí mismo.

**Hacer que la gente de tu equipo, de tu organización, porque no de tu familia se sientan importantes es un principio básico de liderazgo.**

Pero, ¿cómo vas a hacer que se sientan importantes, si tú no te consideras también importante para ti mismo?

# Faustino Olmos Grau



Director de Recursos Humanos de compañías del sector Asegurador y TIC, Coach Ejecutivo y experto en formación y Desarrollo Directivo. Socio Director Espiral.

[Linkedin](#)

## ¿Liderazgo directivo o autoliderazgo?

***“Perdona, pero tengo que darme prisa para ponerme a la altura de mi gente, soy su líder”***  
(Gandhi)

Faus, me insisten los directivos que participan en mis cursos o sesiones de coaching: **¿Qué es lo más importante para ser un autentico líder para mi organización, para mi equipo? Y la respuesta, que nos es de las fáciles siempre me brota de forma casi espontánea: ¡empieza por ti mismo!**



Para estar bien con los demás hay que estar bien con uno mismo. Para conocer a los demás hay que conocerse primero a sí mismo.

**Hacer que la gente de tu equipo, de tu organización, porque no de tu familia se sientan importantes es un principio básico de liderazgo.**

Pero, ¿cómo vas a hacer que se sientan importantes, si tú no te consideras también importante para ti mismo?

Adquirimos sentido de importancia sobre nosotros cuando en primer lugar nos dedicamos tiempo. Cada día estoy más convencido de que **sin autoconocimiento es muy difícil desarrollar y liderar proyectos personales y de grupo**. ¿Cuáles son mis puntos fuertes? ¿Cómo los puedo reforzar? ¿Qué aspectos debo mejorar? ¿Cómo quiero, como puedo hacerlo? ¿Qué o quién me pueden ayudar?

Y no es fácil. En este siglo XXI hay muchas propuestas que nos pueden distraer del objetivo: tanto conocimiento a nuestro alcance, tantas multitudes a nuestro alrededor, tanto ruido, tanta comunicación (prensa, televisión,...), tanta tecnología... tantas redes sociales.

Por eso entiendo que buscar en nuestro interior es una aventura emocionante, retadora, enriquecedora que nos permitirá vivir el presente y ganar nuestro futuro como líderes.

## Faustino Olmos Grau

**¿Cuánto tiempo le dedicamos como directivos a esta aventura interior? ¿Cuánto a potenciar aquellos talentos que tenemos y nos hemos dado la oportunidad de descubrir?**

Cada minuto dedicado a profundizar en nuestros valores, en nuestros objetivos, en nuestros sentimientos, en nuestras fortalezas y debilidades, en nuestras actitudes hacia los demás, en las barreras que nos impiden avanzar hacia la construcción de bases de liderazgo transformador, es un minuto que puede transformar nuestra realidad como líderes, como miembros responsables de la sociedad que compartimos.

Una sociedad que entiendo, anda muy necesitada de abordar nuevos mapas, nuevos escenarios, nuevas formas de movimiento más acordes con sus nuevas realidades.

Todos sentimos cierto temor cuando abandonamos el ajetreo diario para adentrarnos en los rincones de nuestra mente. Estamos tan habituados a que piensen por nosotros, nuestros superiores, los especialistas, los políticos, que nos sentimos perdidos en un espacio tan inmenso. Eso hace que rehuyamos el silencio y la soledad, buscando cualquier cosa que nos “distriga”.

Si en tu aquí y ahora, al finalizar cada día, observas que has **dedicado diez minutos a pensar en aquellos aspectos de tu carácter que te ayudan a avanzar o frenan tu progreso y has decidido actuar, hacer algo nuevo al respecto, es que estas construyendo las bases de un autentico liderazgo.**



Y seguro que tienes esos diez minutos. Es un regalo que como persona y directivo te has ganado. Y puede ser muy divertido.

# Fernando Álvarez



Ingeniero informático, Máster en PNI, y Coaching Co-activo. Coach y especialista en Marketing de Guerrilla. Conferenciante en EOI, ICADE, Univ. Juan Carlos I y la Comisión Europea.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

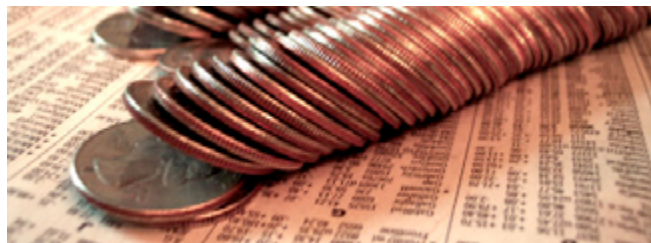
## No te emociones, son negocios

Muchas veces he dicho y se ha dicho que es algo fundamental emocionar a los clientes, mucho y largo se ha hablado del marketing emocional o experiencial, pero en este caso voy a proponer **que no te emociones tú**.

En el día a día de la empresa, tienes que lidiar con muchas situaciones difíciles e incómodas, como proveedores que no te sirven a tiempo, clientes que se retrasan con los pagos, colaboradores que no cumplen sus compromisos, y así un sin fin de situaciones, y el peor favor que puedes hacerte es dejar que las emociones fluyan y tomen control de tus acciones, porque facilitaría que dieras respuestas que seguramente no sean las que más puedan ayudarte.

En este caso te sugiero que puedas dejar las emociones en el estado más neutro posible de modo que puedas actuar desde el raciocinio y ser más consecuente con la situación que tienes que manejar.

**En los negocios hay momentos para emocionar y otros para racionalizar**, aprovecha al máximo cada uno de ellos.



# Fernando Álvarez



Ingeniero informático, Máster en PNI, y Coaching Co-activo. Coach y especialista en Marketing de Guerrilla. Conferenciante en EOI, ICADE, Univ. Juan Carlos I y la Comisión Europea.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

## Los dos puntos más importantes para el éxito empresarial

Hay dos puntos que te proporcionarán éxito empresarial:

- El punto de equilibrio o breakeven, donde se igualan ingresos y gastos.
- El punto de no retorno, donde ya no hay marcha atrás, solo se puede ir adelante con el proyecto.



En el caso del primero, son claras las ventajas de alcanzarlo ya que pronostica la alta probabilidad de pasar de pérdidas a beneficios, aunque no está asegurado, si la tendencia era ir reduciendo las pérdidas, lo lógico indica que será así.

Ahora, en el caso del punto de no retorno no siempre están claras las ventajas. La primera es evitar esa sensación de que tenemos la oportunidad de retirada, y así permitir que en lugar de poner nuestro foco en la posible escapatoria, **podamos ponerlo en cómo salir hacia adelante.**

**Son muchas las ocasiones en que se abandona un proyecto a puertas del triunfo**, o dicho de otro modo, muchas veces el éxito está justo un paso más allá de cuando te rindes. Imagino que esa voz también puede decir “más vale una retirada a tiempo”. Sí, pero **empresarialmente los éxitos se logran con persistencia**, y en este sentido el miedo a fallar y el pensar que aun se está a tiempo de dar marcha atrás pueden ser los mayores enemigos.

Por lo que yo te preguntaría **¿Cuál es el punto de no retorno para ti en tu situación? ¿Qué podrías hacer para sentir que ya estás en ese lugar donde no hay opción a retroceder?**

# Gonzalo Álvarez

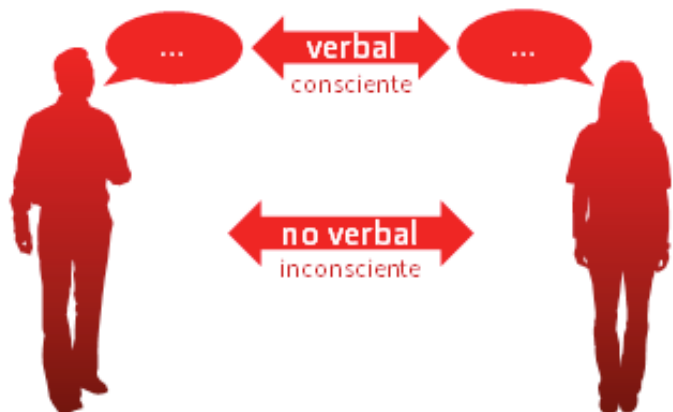


Ingeniero Superior de Telecomunicación por la UPV/EHU, Doctor en Informática por la UPM y Coach asociado de SUN. Autor del libro “El Arte de Presentar”. Formador y ponente.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

En toda comunicación hay dos conversaciones,  
la verbal y la no verbal.

Toda comunicación es  
**2 conversaciones**



[www.elartedepresentar.com](http://www.elartedepresentar.com)

Una de las aportaciones más valiosas del libro Trust Me: **Four Steps to Authenticity and Charisma** de **Nick Morgan**, me ha parecido su énfasis en que toda comunicación es dos conversaciones: la **verbal** (el contenido) y la **no verbal** (la voz y el cuerpo).

Si las dos están alineadas puedes llegar a ser un comunicador persuasivo y auténtico. Incluso carismático. Si no están alineadas, **la audiencia creará el mensaje de la comunicación no verbal cada vez.**

Tendemos a creer que la más importante es la primera conversación, el contenido. Sudamos durante horas creando transparencias y preparando las frases, seleccionando la información y revisando los datos. Y raramente prestamos semejante atención a la segunda conversación: **los lenguajes para-verbal** (los matices de la voz, como entonación, volumen, énfasis, pausas, ritmo, etc., que quedan registrados en una grabación) **y corporal** (lo que se expresa con el cuerpo a través de gestos, posturas, mirada, movimiento, respiración, etc., que queda registrado en un vídeo). Y luego cuando la presentación fracasa nos sorprendemos sin entender por qué.

## Gonzalo Álvarez

La razón yace a menudo en que **ambas conversaciones han discurrido en conflicto mutuo, contradiciéndose la una a la otra**. Tal vez las ideas eran claras y las palabras transmitían confianza, mientras que la segunda conversación (la no verbal) transmitía inseguridad y nerviosismo.

**“El arte de la persuasión depende de la consistencia en el mensaje de ambas conversaciones.”** — Nick Morgan, *Trust Me: Four Steps to Authenticity and Charisma*.

**Al fin y al cabo, no somos tan racionales como nos gusta creer.**

# Gonzalo Álvarez



Ingeniero Superior de Telecomunicación por la UPV/EHU, Doctor en Informática por la UPM y Coach asociado de SUN. Autor del libro “El Arte de Presentar”. Formador y ponente.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

## Los 10 errores más comunes al presentar tu proyecto empresarial a inversores

### 1) No te has enterado todavía de quién es tu audiencia.

A lo largo de tu aventura empresarial, hablarás como mínimo ante tres audiencias bien diferenciadas: **potenciales clientes, socios o inversores**. Aunque siempre cuentas el mismo proyecto, no lo haces de la misma forma ni pones el acento en los mismos aspectos.

### 2) No has investigado a tu audiencia.

Normalmente conseguirás la oportunidad de hablar ante un solo inversor o ante un reducido grupo. **Debes investigarlos a fondo** previamente para conocer sus actitudes, preferencias, conocimientos y perfil de inversión.

### 3) No escuchas al inversor.

Los inversores buscarán y encontrarán fallos en tu proyecto. Puede que tu proyecto no sea invertible aunque sea viable, puede que el modelo de negocio aún esté inmaduro, puede que tus estimaciones de crecimiento sean infundadas o puede que carezcas de escalabilidad. **Ellos te ayudarán a descubrir agujeros en tu negocio y a mejorarlo.**

### 4) No tienes claro tu objetivo.

En una primera presentación, tu objetivo no es conseguir financiación, sino **despertar suficiente interés como para concertar una segunda cita**. No se trata de contarle todo, sino de despertar la lujuria por más. **Una presentación es un acto de seducción.**

### 5) Hablas más de tu producto/servicio que del modelo de negocio.

Te apasiona tanto tu idea que hablas más sobre ella que sobre cómo vas a generar dinero. Recuerda que el inversor busca cómo multiplicar su inversión y el exit, no cómo usar tu tecnología.

Gonzalo Álvarez

**6) No has hecho los deberes.**

Los inversores profesionales quieren que les cuentes qué necesidad resuelves (mercado), cómo lo estás haciendo ya (proyecto en marcha), por qué eres el adecuado (equipo), qué necesitas para seguir adelante (inversión) y cómo planeas ganar dinero (modelo de negocio). **El mayor error es acudir a la presentación sin un modelo de negocio claro.**

**7) No has madurado tu idea.**

Tu idea no vale nada. Tú eres quien vale. **El inversor invierte en ti más que en tu proyecto.** Quiere constatar tu capacidad de desarrollar la idea y de ejecutarla. No acudas con una servilleta, acude con una web que ya está funcionando.

**8) No vas al grano.**

Normalmente dispondrás de muy poco tiempo para hablar con los inversores, a lo sumo 15 minutos. **Elimina los detalles innecesarios y céntrate en lo que el inversor desea escuchar.** No hables de lo que te interesa a ti, sino de lo que le interesa a tu audiencia.

**9) No piensas lo que dices.**

El inversor busca en tu presentación razones para no invertir. No le des ninguna. Ni se te ocurra decir cosas como “No tenemos competencia”, “Nos va a comprar Google”, “Nadie ha hecho nada parecido antes”, “Somos el mejor equipo” y... ¡no menciones a los chinos!

**10) Tu presentación es un desastre.**

Si lees mi blog habitualmente, ya sabes a qué me refiero: transparencias llenas de texto y de tablas Excel diminutas, imágenes irrelevantes, falta de estructura y organización, pretender contar todo, leer las transparencias mirando la pantalla, abuso del PowerPoint, demos innecesarias y un sinfín de errores similares.



[illegible]

## 33

## Jeroen Sangers

### Lluvia de ideas.

Yo uso los mapas mentales más que nada para hacer una lluvia de ideas o profundizar en un tema. Por ejemplo, para escribir un nuevo artículo, el desarrollo de un nuevo producto o crear una estrategia para entrar en un nuevo mercado.

### ¿Cómo construir un mapa mental?

El **proceso** para hacer un mapa mental es muy sencillo:

- Escribe el **tema central** del mapa mental en el medio de una hoja de papel.
- Después **apunta palabras o conceptos vinculados** al tema alrededor de la palabra y dibujas unas flechas hacia el tema central.
- Si más tarde salen conceptos o palabras que están vinculadas a los temas del punto 2, apúntalos cerca de esa palabra y dibuja una flecha hacia esa palabra vinculada.

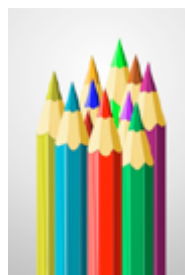
El proceso suena más difícil de lo que realmente es, pero si una vez has visto un mapa mental lo entiendes directamente. En Google puedes encontrar [varios ejemplos de mapas mentales muy visuales](#).

### Consejos para mejorar tus mapas mentales:

- Usa varios colores.
- Dibuja imágenes para acompañar las palabras.
- Escribe en mayúsculas.
- Conecta partes del mapa mental con flechas y colores.
- Sé creativo.
- Disfruta.

### Software

También hay **software** [MindManager](#), [FreeMind](#) y **aplicaciones web** [MindMeister](#) para crear mapas mentales, pero aunque tienen algunos beneficios (como la integración con las tareas de Outlook en el caso de MindManager), estas herramientas son muy limitadas en sus posibilidades gráficas. Si realmente quieres tener toda la libertad a la hora de hacer tus mapas mentales, **no hay nada mejor que una gran hoja de papel y lápices de colores**.



# Jeroen Van Zoggel



Licenciado en Económicas. Profesor y consultor experto en Organización, Equipos y Gestión de Personas. Autor del libro “¿Trabajas o colaboras?. Team Beat, la eficacia de la cooperación”. Colección. EADA.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

## ¿Trabajas o colaboras?

En tiempos de crisis siempre se pueden hacer lecturas interesantes.

La dureza de la coyuntura económica actual ha separado sin piedad la excelencia de la chapuza, aquello que resiste a las turbulencias o incluso saca provecho de las mismas versus aquello que se desploma antes de que el temporal ni siquiera haya alcanzado toda su magnitud.

**¿Cuáles son las cualidades o competencias que se precisan en el entorno actual?**



Destacaré tres en particular: la **flexibilidad o agilidad mental**, el **non-conformismo** y la **colaboración**.

Estos tres factores interactúan intensamente entre sí, son causa y efecto a la vez, y determinarán en qué grado un equipo o una organización es capaz de transformar sus productos, sistemas y procesos, en definitiva, de reinventarse continuamente.

En la obra ‘**¿Trabajas o Colaboras?**’ analizamos el fenómeno de la colaboración desde 7 ángulos diferentes.

Profundizamos en la gestión de cuatro factores críticos para convertir un grupo de personas en un equipo extraordinario: **la confianza, la diversidad, la toma de decisiones y el aprendizaje**. Necesitamos aprovechar también nuevos enfoques y disciplinas para comprender mejor la dinámica de los equipos.

En ‘**¿Trabajas o Colaboras?**’ se explica cómo la teoría de los sistemas ó un análisis de las diferentes energías presentes en cualquier equipo pueden ayudarnos a gestionarlo mejor. Por último, **la colaboración carece de sentido si no somos capaces de traducirla en resultados novedosos**, que rompen con lo establecido, que crean nuevas necesidades y que modifican las reglas de juego. Encontrarás por esta razón también un capítulo que explora la relación entre la colaboración y la innovación.

# José Antonio Carrión



**José Antonio Carrión López.**

Director del Programa de Desarrollo de Directivos y Emprendedores PDDe.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

## 10 recetas para cocinar una buena reunión

Imaginemos por un momento cuantas reuniones se están celebrando a lo largo y ancho del mundo en este momento. Resulta curioso que un acto tan cotidiano y universal lo tengamos un elevado número de personas (seguro que tú lector, no) en la bandeja de asuntos mejorables. Y aquí es donde me atrevo a proponer **algunas recetas que espero os resulten útiles**, de vuestro gusto y que os aseguro me aplico a mí mismo:



**1. Sé puntual.** Si no comenzamos a preparar la receta en el momento justo, mal comienzo. Seamos respetuosos con la hora de inicio, de otro modo los asistentes en lugar de centrarse en el plato del día acabarán derivando en mil y un aperitivos, lo que hará difícil reconducir el tema hacia el objetivo principal cuando llegues.

**2. Elige bien a los comensales.** Que aporten y sean relevantes, pero sobre todo que sean compatibles en la misma mesa y les interese lo que se cocina.

**3. Utiliza utensilios colaborativos.** El correo electrónico impreso y servido por el/la secretari@ ya está superado, herramientas como **Google Docs** con **Google calendar** son gratuitas y las podemos utilizar desde dispositivos móviles o cualquier ordenador. De esta forma, tanto la convocatoria como el acta o los asistentes se controlan fácilmente.

**4. Sé un buen Jefe de Cocina.** Reparte tiempos y tareas entre tu equipo, permite que todos participen y aporten su condimento especial. Estos condimentos personales siempre son más valiosos que los que recibimos impuestos por el jefe.

## Jose Antonio Carrión

**5. Tiempo de cocción.** Un buen plato tiene su tiempo, ni más ni menos, si no lo apartas a tiempo del fuego se quemará. No permitas que tus reuniones no tengan fin, si algo es realmente importante y se quedan puntos por tratar o nuevos platos por preparar ciérrala para otro día.

**6. Interrupciones.** Hace ya más de 15 años que tenemos teléfonos móviles y seguimos sin saber utilizarlos, ¿es necesario estar consultando el correo o los mensajitos? No digamos nada de los despistados en un rincón de la mesa mirando “otras cosas” en el ordenador. Tal vez estas personas no deberían estar allí, porque al final la comida fría no sienta bien. Eso sí no lo hagas tú, la dirección por el ejemplo funciona.

**7. Reflexiona sobre los ingredientes.** ¿Tengo un objetivo claro? ¿Es necesario cocinar este plato o puedo hacer uno más sencillo? Quien no ha tenido una idea genial y ha convocado alguna vez a todo su equipo para deslumbrarlos con un proyecto donde está todo por hacer... **El directivo español es 90 % acción y 10 % reflexión.** Tengámoslo en cuenta y trabajemos por equilibrar el cociente.

**8. Recoged la mesa.** No dejéis que los comensales se marchen sin asignarle tareas y tiempos de ejecución, antes de que se vayan y lo dejen todo sin recoger o se lo dejen sólo a uno o dos de ellos.

**9. Recordar el encuentro.** El día a día es muy duro y todos acabamos teniendo dificultades para abordar proyectos y tareas. Para los encuentros gastronómicos reiterados en el tiempo recomiendo que siempre comiencen por resumir lo cocinado en la reunión anterior, repasando tiempos y tareas que cada miembro del equipo tenía asignado. En este tema hay una herramienta que se llama **Wunderlist** que os puede resultar de gran utilidad.

**10. Encuesta de calidad.** Remítid una encuesta-resumen de la receta el día después de vuestra reunión para asegurarnos que nadie se olvida de los compromisos adquiridos y del tiempo que dispone.

Acabo, por tanto, este curioso repaso de recetas de cocina recordando una frase de **Goethe**:

“No basta saber, se debe también aplicar. No es suficiente querer, se debe también hacer.”

¿Os gusta cocinar? Pues practicando que es gerundio...



# José Manuel de Haro



Licenciado en Psicología del Trabajo. Coordinador del Equipo de Coaching del PDDe. Associated Certified Coach (ICF) y MISC. Practitioner en PNL. Training and development manager en Agbar (Comunidad Valenciana y Murcia).

[Blog](#) / [Twitter](#)

## ¿Podemos ser los mejores líderes?

La investigación ha demostrado que **el liderazgo afecta al rendimiento organizacional, teniendo más peso en el mismo que cualquier otra variable** (Burke and Litwin, 1992). Incluso su impacto está aumentando en la empresa actual. Los cambios en el entorno neo-económico (globalización, interconectividad, conocimiento, velocidad y nuevas formas de competir), están dando lugar a **tendencias que tienen profundas implicaciones para los líderes de todas las organizaciones** (Jaworski y Scharmer, 2000). Los diferentes ejecutivos de las compañías que quieran estar delante, han de jugar un papel clave en el éxito de las mismas, al tener que adaptar estas nuevas reglas al mundo de los negocios.



Por otro lado, **el desarrollo directivo**, no es un concepto fácil de definir. **Los diferentes modos de entender y conceptualizar el liderazgo dificultan la tarea de delimitar su objeto de estudios**. Donde ha sido más fácil encontrar consenso, es en la necesidad por parte de las organizaciones de desarrollarlo e invertir en él (Day y Halpin, 2001). La American Society of Training and development (ASTD, 1995), informó que **el 60% de las compañías Fortune 500 companies encuestadas en 1995 indicaron que el desarrollo directivo es una alta prioridad frente al 36% de 1990**.

El desarrollo de directivos para desempeñar éstos nuevos roles es más importante que nunca y debe bajo nuestro punto de vista articularse en torno a los siguientes **cinco grandes requerimientos**:

## José Manuel de Haro

**1. Detectar el futuro, sin alejarse demasiado del presente.** El **pensamiento estratégico**, es lo que diferencia el liderazgo en las mejores empresas (HAY GROUP, 2010). En este marco nos parece de especial relevancia las conclusiones del estudio de Jaworski y Scharmer (2000), sobre los principios y prácticas de los líderes de la nueva economía. Según estos autores, para tener éxito en este entorno, los líderes necesitan una nueva capacidad cognitiva, **la capacidad de detectar y actualizar las realidades emergentes**. Para ellos, la principal competencia es la **anticipación**. Mirar hacia el futuro, requiere experiencia y creatividad, y determina el modo en que se asumen los riesgos. Esta habilidad, que deberá modificar su orientación hacia un enfoque más medio placista puede y debe ser desarrollada.

**2. Centrarse en los resultados, sin olvidar a las personas.** El liderazgo ejecutivo está comprometido con crear organizaciones que tengan un espíritu de alto rendimiento. Los atributos del **liderazgo centrado en resultados**, que permitirán alcanzar dicho espíritu, se agrupan en **cuatro categorías** (Ulrich, Zenger y Smallwood, 1999): **fijar el rumbo** (visión, clientes, futuro), **demostrar carácter personal** (hábitos, integridad, confianza, razonamiento analítico), **movilizar la dedicación individual** (hacer que otros se comprometan, compartir poder) y **generar capacidad organizacional** (formar equipos, gestionar el cambio). Pero los nuevos requerimientos competenciales del directivo, no deben venir solo de fuera, **los empleados también tiene el poder de decidir cómo debe ser el líder que los dirija**: conocer a sus colaboradores, apostar por sus creencias, hablar con pasión, liderar con el ejemplo y conquistarlos (Kouzes y Posner, 2003). Para generar la confianza entre el líder y el seguidor y hacer que se logren resultados extraordinarios es necesario desarrollar practicas como: Cambiar el proceso, inspirar con una visión compartida, facilitar que los otros actúen y modelar el modo de despertar sus pasiones (Gordon, 2003).

**3. Innovar, sin perder el sentido de la realidad.** La habilidad de una organización para innovar se convierte en la **ventaja competitiva** de la actual economía global. La necesidad de innovar es cada vez mayor y se está convirtiendo en la única manera de sobrevivir y prosperar en la altamente competitiva y globalizada economía en la que nos encontramos (David & Foray, 2003). Buscar nuevas formas de construir el expertise flexible que es la fuente de innovación, se está convirtiendo en una meta cada vez más importante. Para ello, serán necesarias nuevas competencias más cercanas al campo de lo cognitivo como pensar con **originalidad, innovación, razonamiento inductivo y deductivo y solución de problemas complejos** (Uhalde and Strohl, 2006). **Pero la innovación sin sentido común no sirve**. Tener “**inteligencia práctica**” (Sternberg, 1996) o “**buen criterio**” (en el momento de tomar la decisión adecuada) es considerado una de las cualidades esenciales del liderazgo que se desarrolla en el tiempo y que incluye 3 áreas: **las personas, la estrategia y la crisis** (DeRose y Tichy, 2009).

**4. Estar permanentemente en acción, sin olvidar pararse a reflexionar.** Los líderes del futuro tendrán que **asumir la complejidad y desarrollar las habilidades para manejarla**.



## José Manuel de Haro

Gestionar imprevistos, hacer frente a la diversidad o actuar globalmente, son solo algunos ejemplos de esta complejidad, que debe ser dirigida a través del **trabajo colaborativo e interdependiente**. En este escenario, se va a exigir mayor rapidez, adoptar un enfoque multitarea y una mayor flexibilidad y resistencia para manejar imprevistos. Pero para poder estar seguro de que las acciones son las más adecuadas, esta acción permanente, debe combinarse con fases de pensamiento, en las que se deje paso tanto a lo racional como a lo emocional. **Trabajar conectado (networking)** gracias a las posibilidades de las nuevas tecnologías de la información, permitirá aprender de una manera más veloz y pasar de acumular conocimiento operativo a compartir conocimiento tácito. **La posesión de una gama cada vez más extensa de competencias** (basta con echar un vistazo a los repertorios de Day y Halpin (2001), Lombardo y Eichinger (2003) o Zenger y Folkman, (2008), **será condición necesaria para triunfar como directivo.**

**5. Crear y vender una marca de liderazgo.** Una marca de liderazgo, representa la identidad y reputación de los líderes en una compañía. Pensar en el liderazgo como una marca servirá de input para la eficacia directiva en la creación de un **liderazgo sostenido y consistente** (Ulrich y Smallwood, 2004). Aquellas compañías que producen líderes eficaces que les permiten diferenciarse de la competencia, generalmente tienen una marca clara de liderazgo (la identidad de los líderes a través de una organización que conecta las expectativas de los clientes y empleados con el comportamiento organizacional (Ulrich y Smallwood, 2007)). **El líder integrador**, visto como alguien que reproduce múltiples perspectivas, que conecta conscientemente estas perspectivas y que aplica una variedad de habilidades para establecer nuevas direcciones, opciones y soluciones para su organización, puede ser un buen modelo para empezar a crear esa marca de liderazgo.

# Juan José Agudo



Licenciado en Económicas y Filosofía. Socio Director de Atman. Especialista en organización de actividades Outdoor Training. Coach Ejecutivo

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

## Se hace camino al andar... Robert Schank

No, no nos hemos equivocado atribuyendo la estrofa del famoso poema de Machado al controvertido (para algunos) **Robert Schank** (<http://bit.ly/SPw82o>). En este post que compartimos queremos hablar de formas de aprender y concretamente de **“aprender haciendo” (learning by doing)** cuyo exponente, tal vez el más conocido, sea **Robert Schank**.

Somos de la opinión que el aprendizaje que recibimos desde la escuela hasta nuestra incorporación al mercado laboral está sustentado en su mayor parte en la transmisión de conocimientos.



Curiosamente entre las distintas etimologías de la palabra **“educar”** existen dos casi antagónicas, por un lado hay expertos que sostienen que proviene del verbo latino **“educare”** que viene a significar alimentar, llenar de conocimientos al alumno y por otro lado otros expertos sostienen que proviene de la expresión latina **“ex ducere”** que significa **“guiar/sacar desde dentro”** sacar desde adentro hacia afuera nuestras virtudes, nuestros valores, nuestro talento. ¡Igualico!

Que curiosa resulta la evolución o utilización de las palabras, si atendemos a la definición segunda encaja perfectamente con los modelos de educación de la **Grecia clásica** ( si hablamos únicamente de la cultura occidental ya que la mayor parte de la cultura oriental también se fundamenta en este modelo), sobre todo la época socrática y presocrática sin embargo, si nos quedamos con la primera definición, vemos que encaja perfectamente con nuestro sistema educativo en el cual perdura, en su esencia, el mismo modelo desde hace siglos basado en la transmisión de conocimientos más que en el desarrollo del talento humano en su máxima expresión , valores, virtudes, talento, creatividad, emociones o habilidades tan esenciales para el desarrollo como el arte o la música. Puede resultar utópico pero por lo menos podríamos acercarnos aunque sea un poco.

Ese mismo sistema educativo o formas de proceder en materia educativa, en general, favorece poco la capacidad de aprender, sobre todo **nos preparan poco para “aprender a aprender”**. Y eso se **41** observa en las organizaciones.

Juan José Agudo

**El fomento del autoconocimiento, el desarrollo de valores como la constancia, la generosidad, la colaboración, el esfuerzo o el respeto por los demás,** la interiorización de los errores como oportunidades de aprendizaje o el aprendizaje colaborativo están poco integrados en nuestro sistema educativo y la repercusión de ello la encontramos en el mundo de las organizaciones donde cada vez más se preocupan de llenar ese vacío en el desarrollo personal y profesional de sus empleados conscientes de la importancia y la incidencia directa que tiene en las cuentas de resultados.

Afortunadamente, cada vez mas organizaciones (aunque no al ritmo deseado) se van subiendo al carro de la innovación al utilizar **metodologías de aprendizaje diferentes y desarrollando el talento de sus personas** consiguiendo, de algún modo, rellenar ese gap entre el modelo educativo y el mundo de la empresa, si bien lo deseado fuera que el proceso fuera inverso y el modelo anticipara las necesidades del mercado y la sociedad. Casi todas ellas tienen en común que se basan en el principio de **aprender haciendo**, las experiencias vividas y el aprendizaje derivado de ellas en un **outdoor training** tienen un alto impacto en la persona y perduran en el tiempo, así como el aprendizaje obtenido al poner en acción las reflexiones surgidas de una **sesión de Coaching cambian al observador y amplían su capacidad de acción.**



Las últimas metodologías surgidas desde el ámbito del aprendizaje y del desarrollo del talento provienen del mundo de los videojuegos y nos recuerda que **las mejores cosas que aprendimos las aprendimos jugando.** Aprender a trabajar en equipo trabajando en equipo con un videojuego es un recurso que ya se está utilizando en el mundo de las organizaciones e incluso en alguna universidad.

Lo dicho, que a **aprender se aprende aprendiendo** y que **se hace camino al andar...**

# Óscar Miralles



Licenciado en Psicología. Director Comunidad Valenciana de TEA CEGOS. Experto en evaluación, desarrollo y formación de personas.

[Blog](#) / [Twitter](#)

## Evaluar es lo primero

La época que nos acompaña desde hace unos años ha traído consigo una tendencia en Recursos Humanos con grandes repercusiones en los proyectos de Recursos Humanos.

Los **Programas de Desarrollo** que se ponían antaño en marcha con carácter general y que afectaban a colectivos completos de Mandos Intermedios o a cualquier persona por el hecho de desempeñar un puesto concreto que se consideraba importante, **han pasado a ser mucho más selectivos**.



Los presupuestos se han optimizado, me tomo la licencia del eufemismo, y los recursos se deciden destinar **a personas más que a puestos** y se centran principalmente en las personas con potencial y talento. **Invertimos en aquellas personas** que demuestran **tener más recorrido** en la organización.

Asimismo, los Programas de Desarrollo han dejado de ser genéricos, grupales y globales. Por el contrario, se busca la **especialización, la adaptación individual y la máxima eficiencia**. **Se persigue que con los mínimos esfuerzos se consiga aflorar el talento de los y las profesionales**.

Este doble cambio, mayor selección de participantes y mayor especificidad de contenidos y objetivos a perseguir, ha hecho crecer exponencialmente los proyectos de **evaluación previa del potencial o talento**, a través de herramientas como Assessment Center, Development Center ó Management Audit. Con matices, son instrumentos basados en la evaluación de competencias que determinan **quién tiene posibilidades de crecimiento y qué va a requerir** para hacerlo.

Para que estos procesos de evaluación se realicen con éxito, ofrecemos desde la experiencia **varias recomendaciones** prácticas:

- Deben de partir de un **análisis previo** sobre qué competencias son las que predicen el Talento, esto es, qué comportamientos **son los más valorados** en nuestra organización. Un panel de expertos con el equipo directivo nos ofrecerá datos relevantes a este respecto.

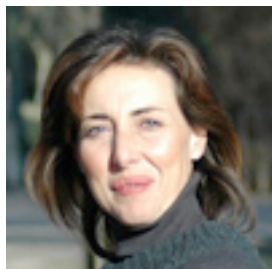
## Óscar Miralles

- Ha de gestionarse **con prudencia la convocatoria, selección interna y comunicación** de principio a fin, para no generar falsas expectativas a los participantes ni desmotivar a los que no lo participan. El hecho de que una persona no vaya a participar en un programa de desarrollo no quiere decir que su desempeño HOY no sea positivo.
- Las **pruebas han de diseñarse y/o seleccionarse ad hoc**. No debe haber 2 Assessment Center iguales porque no hay 2 organizaciones iguales ni unos objetivos de evaluación idénticos en cuanto a las competencias que se buscan encontrar.
- Valorar la **participación interna** de evaluadores. Es interesante que miembros del equipo de RRHH sean evaluadores, dado que tienen un conocimiento claro de qué se busca. Eso sí, depende el tipo de organizaciones, los evaluados pueden no valorar positivamente que compañeros les evalúen.
- Apoyarse en un **asesor externo**. La evaluación exige objetividad y por tanto, es necesario que un evaluador no vinculado a los empleados tutorice y coordine el proceso de evaluación. En nuestras organizaciones, tenemos siempre un sesgo hacia las personas por el vínculo emocional que tenemos con ellas y esto debe controlarse con la participación externa.
- Por último, debe darse **feedback efectivo a todos los agentes** participantes. Por supuesto, al evaluado, destacando los puntos fuertes y las áreas de mejora a trabajar. Asimismo a su responsable directo, a quien asesoraremos sobre el estilo de liderazgo más recomendable y por último a RRHH, quien debe pilotar el diseño de su plan de desarrollo, si es verdaderamente oportuno y en qué debe consistir.



Estas recomendaciones nos permiten que los **recursos destinados** a los programas de desarrollo se centren en aquellas áreas de mejora específicas por cada individuo, y se minimiza el tiempo y el esfuerzo que la organización y la propia persona ha de hacer, además de asegurar el crecimiento y el aprovechamiento del Talento en la organización.

# Raquel Ayestarán



PhD en Comunicación por la UCM. Social Media Strategy en Grupo de Comunicación. Especialista en Integración de estrategia de Marketing Off y Online. Profesora de MBA Digital en ESIC, Universidad de Valladolid y de Alcalá de Henares (Madrid), Unidad Editorial, entre otros.

[Blog](#) / [Linkedin](#) / [Twitter](#)

## Blended Marketing: alineando objetivos

**Sin una ESTRATEGIA, no hay ROI.**

En cualquier estrategia, de la naturaleza que sea, tanto empresarial, corporativa, de marketing o comunicación, **se han de fijar unos objetivos claros, concisos, concretos y sobre todo, mensurables**. Estas condiciones necesarias permiten trazar un programa integral - acorde a los mismos - que involucren a toda la organización y su consecución. Es decir: cómo se van a seguir para su logro determinando un plan de acción a seguir.



De manera consecuente con lo anterior, en todo Plan de Marketing se han de aportar unas **soluciones a las necesidades del cliente final a través de estrategias integradas tradicionales** - posicionamiento de producto frente a la competencia- **y digitales** - consumer centric-. Los planners que conocen los gustos de los compradores y a cuyos intereses tratan de aproximarse, diseñan estrategias para convencer a los clientes de que gasten su dinero en esta marca y no en otra. También **deben considerar los nuevos hábitos sociales que afectan a las decisiones de compra**. Toda una serie de recursos que se originan y consolidan a través de sus contactos personales: amigos, conocidos, influenciadores, blogs, comentarios, redes sociales, etc. La distribución de ambas tiene el objetivo principal de ofrecer resultados, soluciones y, por tanto, el ansiado ROI a las marcas que provean y refuercen su Blended Marketing.

## Raquel Ayestarán

Cómo en toda campaña de marketing tradicional y digital, al incorporar la parte de Social Media hay que explicar convenientemente que aporta al plan de comunicación del anunciante. **Social Media, es esa herramienta que todo anunciante quiere considerar, pero demostrar con resultados su eficacia es tremendamente desagradecido.** Para comenzar, es una técnica más económica, rápida, efectiva en muchos aspectos. Por ejemplo; segmentación de targets, fácil de utilizar, cada vez más accesible para todo, etc. Debido a ello, lo primero que se ha de trazar en cualquier plan de Social Media son objetivos paralelos, en línea al Plan de Marketing inicial de la empresa anunciante.

En suma: definir una estrategia sólida, unas metas en línea a los objetivos y unos resultados cuantificables.

Fuente de inspiración e imagen: **“Without a Strategy, There Is No ROI”**

## “Reflexiones para la acción. Mejora tu Eficacia directiva”

Frases extraídas de los contenidos de este libro.



“El Social Media es una técnica más económica, rápida, efectiva en muchos aspectos”. **Raquel Ayestarán.**

“Sin una ESTRATEGIA, no hay ROI”. **Raquel Ayestarán.**

“Invertimos en aquellas personas que demuestran tener más recorrido en la organización”. **Óscar Miralles.**

“Las mejores cosas que aprendimos las aprendimos jugando”. **Juan José Agudo.**

“Nos preparan poco para “aprender a aprender”.  
Y eso se observa en las organizaciones”. **Juan José Agudo.**

“Los líderes del futuro tendrán que asumir la complejidad y desarrollar las habilidades para manejarla”. **José Manuel de Haro.**

“La innovación sin sentido común no sirve”. **José Manuel de Haro.**

“La habilidad de una organización para innovar se convierte en la ventaja competitiva de la actual economía global”. **José Manuel de Haro.**

“El liderazgo afecta al rendimiento organizacional, teniendo más peso en el mismo que cualquier otra variable”. **(Burke and Litwin, 1992).**

“La colaboración carece de sentido si no somos capaces de traducirla en resultados novedosos”. **Jeroen Van Zoggel.**

“El Mapa Mental simplemente es una nueva manera de tomar notas”. **Jeroen Sangers.**

“No hables de lo que te interesa a ti, sino de lo que le interesa a tu audiencia”. **Gonzalo Álvarez.**

“El arte de la persuasión depende de la consistencia en el mensaje de la conversación verbal y no verbal” —**Nick Morgan**, Trust Me: Four Steps to Authenticity and Charisma

“El inversor invierte en ti más que en tu proyecto”. **Gonzalo Álvarez.**





“En una primera presentación, tu objetivo no es conseguir financiación, sino despertar suficiente interés como para concertar una segunda cita”. **Gonzalo Álvarez.**

“Una presentación es un acto de seducción”. **Gonzalo Álvarez.**

“Al fin y al cabo, no somos tan racionales como nos gusta creer”. **Gonzalo Álvarez.**

“Empresarialmente los éxitos se logran con persistencia”. **Fernando Álvarez.**

“Son muchas las ocasiones en que se abandona un proyecto a puertas del triunfo.”  
**Fernando Álvarez.**

“En los negocios hay momentos para emocionar y otros para racionalizar.” **Fernando Álvarez.**

“El mundo está lleno de cosas maravillosas y personas maravillosas”. **Faustino Olmos.**

“Hay muchas cosas que tú puedes hacer: ponte a ello”. **Faustino Olmos.**

“Tú eres capaz de hacer mucho más de lo que crees que puedes hacer”. **Faustino Olmos.**

“Perdona, pero tengo que darme prisa para ponerme a la altura de mi gente, soy su líder”. **Gandhi.**

“Para estar bien con los demás hay que estar bien con uno mismo”. **Faustino Olmos.**

“Los españoles nos crecemos ante la adversidad y en situaciones límite somos capaces de hacer cosas que nunca hubiéramos pensado”. **Fátima Martínez López.**

“Solo se progresa cuando se sueña a lo grande y se pone el alma en lo pequeño”.  
**Fátima Martínez López.**

“Es en los malos momentos cuando debemos esforzarnos por innovar, emprender y sacar lo mejor de nosotros mismos”. **Fátima Martínez López.**

“Las personas cambian cuando se dan cuenta del potencial que tienen para cambiar las cosas”.  
**Emilio Márquez.**

“Cuando un líder deja de servir a los demás deja de ser líder”. **Emilio Márquez.**

“El entusiasmo nos hace comenzar las cosas pero es la disciplina la que nos ayuda a finalizarlas”. **Emilio Márquez.**





“Hay que superar el miedo, solamente así se logran cosas extraordinarias”. **Andy Stalman.**

“La verdadera identidad de una empresa es el talento de sus empleados”. **Andy Stalman.**

“Son necesarios mensajes de ilusión y esperanza”. **Andy Stalman.**

“Un gramo de ‘hacer’ vale más que un kilo de ‘decir’”. **Andy Stalman.**

Cuando un profesional consigue dejar una Marca Personal potente en su entorno es cuando deja de ser uno más y aumenta su valor”. **Andrés Pérez.**

“El Branding Personal pretende devolver la singularidad a cada persona”. **Andrés Pérez.**

“Un pequeño cambio de rumbo ahora, puede llevarte a un sitio muy distinto después”.  
**Andrés Pérez.**

“En este mundo (casi) nada es seguro y mucho menos, predecible”. **Andrés Pérez.**

“Confiar en tu habilidad para tener éxito es muy útil para generar y mantener tu motivación”.  
**Alfonso Alcántara.**

“No esperes ser valiente para actuar; ponte a hacer lo que harías si fueras valiente”.  
**Alfonso Alcántara.**

“La reputación genera oportunidades, la profesionalidad las aprovecha”.  
**Alfonso Alcántara.**

“Aunque llegues el último en la carrera siempre tendrás detrás a los que no se atrevieron a correr.”  
**Vía @josefajram**

“¿De qué sirve la mejor idea del mundo si no la emprendemos, sino la convertimos en acción?”.  
**José Antonio Carrión López.**

“El directivo español es 90 % acción y 10 % reflexión.” **José Antonio Carrión López.**

“El 10 % de la vida está relacionado con lo que te pasa, el 90 % de la vida está relacionado con la forma cómo reaccionas”. **S. Covey.**

“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.” **J.P. Sergent.**

“No basta saber, se debe también aplicar. No es suficiente querer, se debe también hacer.” **Goethe.**



## Programa de Desarrollo para Directivos y Emprendedores

Este programa tiene su origen en el **Experto Universitario en Desarrollo del Talento Directivo** y está **dirigido a directivos, profesionales y emprendedores** que quieran mejorar sus habilidades y talento para gestionar tareas, procesos y personas (liderazgo) en sus proyectos y organizaciones como una estrategia de diferenciación y competitividad de sus compañías en un mercado donde un valor diferenciador es el talento de nuestro capital humano.

El **objetivo general** del programa es formar a profesionales en las herramientas de desarrollo personal de las competencias consideradas clave para el desempeño de la función ejecutiva y directiva; prepararlos para que puedan afrontar con éxito la dirección de proyectos y tareas en la que se tengan que dirigir y coordinar equipos humanos orientados a resultados.

El **Programa de Desarrollo para Directivos y Emprendedores (PDDe)** consta de 180 horas lectivas y sigue el método docente **Blended learning**, combina clases presenciales (90h) con formación online (90h) y opcionalmente tutorías Coaching personalizadas.

Se trata en definitiva de un sistema de “*development center* continuo” con metodología “*learning by doing*” (aprender haciendo), aprendizaje experiencial, sesiones de trabajo y autoestudio.

El curso es un Título expedido por la Fundación Empresa Universidad de Alicante. Se puede acceder a estos estudios acreditando experiencia profesional, no es imprescindible diplomatura o licenciatura universitaria previa.

El curso podrá resultar gratuito a través del sistema de bonificarse de la Fundación Tripartita para la Formación y el Empleo. **Ver más información.**

Toda la información detallada **aquí.**



## Contacto

Para más información puedes contactar a través de:

Teléfono: 966 305 675

Solicita información [aquí](#) o [contacta](#) con nosotros.

Síguenos en las redes:

