

ÍNDICE

Carta del fundador. Marcelino Elosua	xiii
Un asunto ético. Pilar M. Aguilar y José Antonio Dávila	1
Disfrute laboral. María Jesús Álava	2
Empresa inteligente. Ángel Aledo	3
¿Liderazgo o autoridad? Pedro Algorta	4
El negocio seguro. Mariano Alonso	5
Un reto imprescindible. Salvador Alva	6
El mejor tesoro. Ignacio Álvarez de Mon	7
Liderazgo presidencial. José Luis Álvarez	8
Experiencia y emoción. Raúl Amigo	9
Identidad corporativa. Paul Argenti	10
El hombre como centro. Carlos Alejandro Armenta	11
Valoraciones internas. Guy Arnold y Russell Wood	12
El emprendimiento. Bill Aulet	13
Éxito internacional. Enrique Badía	14
La verdadera rendición. Bahriye Goren-Gulek	15
Alto nivel. Xavier Bekaert, Gillis Jonk, Jan Raes y Phebo Wibbens ...	16
Tecnología global. Nicklas Bergman	17
Voto y manipulación. Pedro Bermejo	18
Abrir mentes. Bernabé Tierno	19
Comunicar siempre. Javier Bernad	20
Estereotipos. María del Carmen Bernal y Alejandra L. Moreno	21
Fortalezas necesarias. Sally Bibb	22
Prohibición perversa. María Blanco	23
Gestión de marcas. Gonzalo Brujó	24
Financieramente específico. Chris Budd	25
Ser competitivos. Jorge Cagigas e Ignacio Buqueras	26
El lujo online. Martin C. Wittig, Fabian Sommerrock, Philip Beil y Markus Albers	27
Nueva prensa. Mercedes Cabrera	28
El lujo real. Susana Campuzano	29
Capacidades diversas. Melina Cao, Verónica Carvajal y Carolina Levin	30
Resultados deseables. Yangfeng Cao	31
Ir por delante. Juli Capella y Antonio Monturiol	32

Compromiso al 100%. René Carayol.....	33
El consejero independiente. Colin B. Carter y Jay W. Lorsch	34
Liderazgo de verdad. José Manuel Casado.....	35
La elegancia. Bere Casillas	36
La adaptación. Sebastián Cebrián.....	37
Reputación excelente. Cees B.M. van Riel	38
Propósito. Michael Chavez y Sudhanshu Palsule.....	39
La guerra por el talento. Sharmila Chetty	40
Vivir con dignidad. Chandra Choubey.....	41
La postura correcta. Jérôme Chouchan	42
La reciprocidad. Noah J. Goldstein, Steve J. Martin y Robert B. Cialdini	43
Emprender para ser feliz. Pablo Claver.....	44
Confía en ti mismo. William Cohen.....	45
Responsabilidad social corporativa. Luca Condoستا	46
Huyendo de la incertidumbre. Kate Cooper.....	47
La negociación. Mercedes Costa.....	48
Aprender liderazgo. Juan Carlos Cubeiro.....	49
El no saber. D'souza Steven y Renner Diana.....	50
Globalifóbicos o globalifílicos. Arturo Damm	51
¿Algo va mal? Dawn Sillett.....	52
Comunicar dibujando. Fernando de Pablo y Miren Laso	53
Marca emocional. Nicolás de Salas	54
Talento femenino. Patricia Debeljuh y Mireia Las Hereas	55
Ciudades inteligentes. Marieta del Rivero	56
Crecer en adversidad. José Delacerda-Gastélum	57
Sin miedo. Pablo Díaz Morland	58
Liderazgo visionario. Simon Dolan.....	59
El concepto de identidad. Myles Downey y el equipo del proyecto Creando Genios	60
La planificación. Kevin Duncan	61
Patrimonio y familia. Borja Durán	62
Comprensión y apreciación. Edwards Mark.....	63
Capacidad de sobrevivir. Juan Carlos Eichholz.....	64
Decisiones pensadas. Oke Eleazu.....	65
El detonante. Elijah Ben.....	66
Términos exactos. Marcelino Elosua (director de obra)	67
Conecta. Emma Serlin	68
Analistas audaces. Erik Elgersma.....	69
Ir a por todas. Mario Escobar	70
Vargas Llosa. Arcadi Espada.....	71

Ser liberal. Carlos Espinosa de los Monteros	72
Campañas inteligentes. Pat Fallon y Fred Senn	73
Empresas y líderes camaleón. Antonella Fayer y Jorge Salinas.....	74
Trascender como empresarios. Karen Feher, Ferenz Feher, Klaus Gérman y José Antonio González	75
La soledad. Javier Fernández Aguado y José Aguilar.....	76
Seleccionar a los mejores. Claudio Fernández-Ardoz	77
El reto chino. Juan Antonio Fernández, Javier Cuñat y María Puyuelo	78
Clientes y rentabilidad. Pablo Fernández	79
Empresas familiares. Paloma Fernández Pérez.....	80
Escucha las preguntas. Jim Finucan.....	81
Jubilación como oportunidad. Bartolomé Freire.....	82
Con pasión. Belarmino García.....	83
Educación financiera. Ingrid García de Güémez y Marcella Lemberg	84
Decir adiós. Julio García Mera	85
La gran cerveza. José Luis García Ruíz y Constanza Laguna.....	86
Respeto y fraternidad. Miguel Angel Gardetti	87
Ideología liberal. Antonio Garrigues Walker	88
Creatividad a tope. Juan Gasca y Rafael Zaragoza.....	89
¿Cuál es tu norte verdadero? Bill George y Peter Sims	90
Mutación constante. José Manuel Gil	91
Cómo motivar. Adela, Francisco y Jorge Giral.....	92
El nuevo lujo. María Eugenia Girón.....	93
Querer tener siempre la razón. Marshall Goldsmith	94
Superar adversidades. Pilar Gómez-Acebo.....	95
Impacto social. Carlos Gómez Palacio	96
Marqués de riscal. Iñigo González Inchaurrega	97
Espejismo empresarial. Patricia González.....	98
Estrategia ganadora. Ignacio González-Posada	99
Estrés laboral. Mónica Grossoni	100
Lenguaje poderoso. Silvia Guarnieri y Miriam Ortiz de Zárate.....	101
Estar estancado. David Guillebaud	102
Banco referente. Mauro Guillén	103
Encrucijada comunicativa. Elena Gutiérrez-García y Jordi Rodríguez	
Virgili (coordinadores de obra).....	104
Saber invertir. Manuel Guzmán	105
Motiva a tu personal. Carl Hall	106
Marca corporativa. Mary Jo Hatch y Majkeu Schultz.....	107
Las fases del liderazgo. Peter Hawkins	108
Ideas tatuadas. Chip Heath y Dan Heath	109
Una sociedad unida. Herbert Henzler	110

Libertad secuestrada. Salud Hernández-Mora.....	111
Liderazgo liberador. Carlos Herreros	112
Como ranas en agua hirviendo. Vlatka Hlupic	113
Cultura de datos. Graham Hogg	114
Operar digitalmente. Stephen Hogg, Paul Riseborough y Karolina Morys.....	115
La era del envejecimiento. Peter Hubbell.....	116
El destrucionismo. Jesús Huerta de Soto	117
La oportunidad. Luis Huete	118
Focos de estrés. Rick Hughes, Andrew Kinder y Cary Cooper.....	119
Corredor de ideas. Tom Hughes	120
Grandes líderes. Stefan Hyttfors.....	121
El estado perfecto. Anders Indset	122
Mujeres prostituidas. Charo Izquierdo	123
Brecha salarial. Miriam Izquierdo	124
Identidad personal. Tim Johnson.....	125
Perder «cara». Jonathan Geldart	126
El género. Alicia Kaufmann.....	127
Si quieres fracasar... Donald R. Keough	128
Marketing con alma. Philip Kotler.....	129
Errores en IoT. Maciej Kranz	130
La dictadura perfecta. Enrique Krauze	131
Fortalezas o debilidades. Mac Kroupensky	132
Personas y procesos. Raúl Lagomarsino	133
Tesoro líquido. Antonio Lamela	134
Manejo del riesgo. Arturo Lara.....	135
Andar el camino. Viviane Launer y Sylviane Cannio	136
Somos inmortales. Andy Law.....	137
Comunicando emociones. Eduardo Lazcano	138
Gamificación y juegos serios. Silvia Leal.....	139
Las reglas del juego. Lucía Legorreta	140
Competir o crear. Magnus Lindkvist.....	141
El dilema. Carlos Llano	142
Trabajo en equipo. José Ignacio López de Arriortua.....	143
Necesitamos ser felices. Juan Ramón Lucas, Sandra Ibarra y Javier Fernández Aguado	144
Espíritu emprendedor. Leonor Ludlow	145
Lo innegociable. Giles Lury.....	146
Democracia y comunidad. Mauricio Macri.....	147
Políticos y casta. José Luis Manzanares	148
Palabras efectivas. Francisco Marín.....	149

Valor añadido. Nicolás Marín, Eduardo Montial y Niels Ketelhöhn ...	150
Un mundo mejor. David Martín Díaz.....	151
Paternidad proactiva. Deanna Mason.....	152
El aprendizaje. Juan Mateo.....	153
Marketing estratégico. Ricardo Medina.....	154
Desconfianza emergente. David Meikle.....	155
El miedo a la rehabilitación. Liz Mellon.....	156
Política fiscal. Íñigo Méndez de Vigo y José Manuel García Margallo	157
Reto democrático. Agustín Llamas.....	158
La decisión. Álvaro Merino.....	159
Estrategia social. Juan Merodio.....	160
Aprender de la naturaleza. Kenneth Mikkelsen y Richard Martin.....	161
Sintoniza ideas. Ian Mills, Mark Ridley, Ben Laker y Tim Chapman ...	162
Influencia China. Carolina Miyata.....	163
La historia no condena. David Montalvo.....	164
Imaginación caprichosa. Piero Morosini.....	165
La fórmula de la Felicidad. Félix Muñoz.....	166
Administración sensata. José María Navarro-Rubio y Josep Tàpies...	167
La creación de marca. Marty Neumeier.....	168
Equipos de bajo rendimiento. Derek Newberry, Mario Moussa y Madeline Boyer.....	169
Vida significativa. Martín Newman.....	170
El consejo de administración. Pedro Nuevo.....	171
Factores motivacionales. Kelly O'Dell.....	172
Acción social. Xavier Oliver y Ángel Alloza.....	173
Valores y marcas. Javier Otaduy.....	174
Huella familiar. Marcelo Paladino, Lucio Traverso y Paula Caputo....	175
Ocio productivo. Alex Soojung-Kim Pang.....	176
Socio de negocio. Juan Manuel Parra (coordinador).....	177
Fuera prejuicios. Mónica Pérez de las Heras.....	178
Responsabilidad empresarial. Ángel Pes.....	179
Empuje y tracción. Roger Peverelli y Reggy de Feniks.....	180
El buen dormir. Phil Dobson.....	181
Grandes almacenes. Pilar Toboso.....	182
Preahorro inteligente. Luis Pita.....	183
Perfección y libertad. Álvaro Pombo.....	184
El poder del dinero. Carlos Ponce.....	185
Teatro real. Mark Powell y Jonathan Gifford.....	186
Automatización de empleos. Malcolm Frank, Paul Roehrig, Ben Pring	187
Laboratorios pioneros. Nuria Puig.....	188
Agitación interior. Yan Qicheng.....	189

Supervivencia empresarial. Bernardo Quinn	190
Cumplir sueños. Alfredo Quiñones-Hinojosa	191
Los liberales. Juan Ramón Rallo	192
Siempre ética. Nuria Ramos y Sergio Casquet	193
Las culturas inconscientes. Shelley Reciniello	194
Propósito personal. Ben Renshaw	195
Peligro inminente. Carlos Requena	196
Valor y virtud. Reverendo Robert Sirico	197
Actuar con velocidad. William R. Rhodes	198
Emprendimiento corporativo. Joan Riera y Tomás Soler	199
Aprendizaje continuo. Roberto Luna	200
Futuro del trabajo. Raquel Roca	201
Cervantes y la libertad. Carlos Rodríguez Braun	202
Smart <i>feedback</i> . Jane Rodríguez del Tronco, Rosa Rodríguez del Tronco y Noemí Vico	203
Sobrevivir titánico. Javier Reyero, Cristina Mosquera y Nacho Medina	204
Reputación de marca. Pedro Rojas y María Redondo	205
Cerebro y conducta. Jaime Romano	206
Aprendizaje empresarial. Antonio Rubio	207
Liderazgo compartido. Loreto Rubio	208
Marca JFK. Salvador Rus	209
Buscar la eficiencia. Iñigo Sagardoy	210
Modo sonrisa. Carlos Salas	211
Negocio diversificado. Elena San Román	212
Descubriendo ideas. Javier Sánchez Lamelas	213
Liderazgo directivo. Daniel Sánchez Reina e Isabel Iglesias	214
Destapando talentos. Antonio Sánchez-Migallón	215
Familia y legado. Raúl Serebrenik	216
Cómo decidir. Si Alhir	217
Encuentra tu porqué. Sanyin Siang	218
Escucha activa. Simone Andersen	219
Dirigir personas. Rory Simpson y Steven P. MacGregor	220
Estilo para negociar. Nicole Soames	221
Inteligencia métrica. Daniel Solana	222
Marketing digital. Nacho Somalo	223
Tendencias de comunicación. Custodia Cabanas y Asunción Soriano	224
Dirección controlada. Keiron Sparrowhawk	225
Renacer creativo. Christian Stadil y Lene Tanggaard	226
Consolida tus tareas. David Stierholm	227
Sorpresa y misterio. Anthony Tasgal	228

Amor infinito. Blanca Tejero	229
Venezuela libre. Lilian Tintori	230
Ingeniería creativa. Ignacio de la Torre	231
Vocación empresarial. Eugenio Torres	232
Anticuerpos organizativos. David Trafford y Peter Boggis	233
Complejidad y sencillez. Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner	234
Distribución y precio. Andrea Trujillo, Lorena Carrete, Jorge Vera y Sara Isabel López.....	235
Todos a una. Esther Trujillo.....	236
Dinámica ideal. Lars Tvede.....	237
No hay nada mejor. Simon Tyler.....	238
Conciencia del yo. Miguel Udaondo.....	239
Sentido vital. David Ulrich	240
Conciliación familiar. Javier Urra.....	241
Bienestar en el trabajo. Neil Usher.....	242
Generar amabilidad. Santiago Vázquez	243
Códec y contenedor de vídeo. Andreu Veà.....	244
Madera de capitán. Luis Villarejo	245
Dinámicas fluidas. Andrew Wallas.....	246
Misiones y responsabilidades. Huang Weiwei.....	247
Bucles de respuestas. Alan Williams & Steve Payne	248
La prescripción correcta. Per Wimmer	249
Catalizador de la innovación. Li Zhigang	250



CARTA DEL FUNDADOR

En los 25 años transcurridos desde la fundación de LID hemos ayudado a más de 3.000 autores a transmitir sus ideas y conocimiento a millones de lectores como tú. Este libro es un reconocimiento a todos ellos, aunque solo hayamos podido incluir aquí a 250.

250 ideas para desarrollar tu vida personal y profesional es también una forma de aprender.

Las buenas ideas surgen, como decía Steve Jobs, «by connecting the dots», del cruce de tus propias experiencias con tus pensamientos y los de esos autores. Por eso te invitamos a leerlo al azar. No hay un orden lógico en la presentación de los textos seleccionados, pero sí que los hemos escogido para tratar de inspirar tus ideas. Creemos que, si lees algo cada día y tratas de encontrar una similitud o inspiración para ti, puede que al principio no la encuentres, pero basta con que en algún momento la halles para que este esfuerzo haya valido la pena.

Experimentar y aprender está en nuestro ADN y estamos seguros de que en el tuyo también.

Muchas gracias por seguirnos y apoyarnos. Esperamos que nuestro viaje juntos tenga un largo y fructífero recorrido.

Marcelino Elosua
Fundador y presidente

UN ASUNTO ÉTICO

El emprendedor no puede vivir una doble vida, una dentro de su comunidad de negocios y otra fuera de ella. La congruencia de sus actividades empresariales, acorde con sus principios y valores, es el mejor ejemplo para inspirar a otros, atraer a otros y aconsejar con honestidad a muchos. De no ser así, la persona estaría perdiendo miserablemente su tiempo y, quizás, engañando a los demás.

De igual relevancia es la rectitud de sus intenciones, es decir, que en todas y cada una de sus tareas cotidianas, en sus empresas o en su relación con otros emprendedores, siempre esté buscando el bien de los demás. El emprendedor hace realidad sus aspiraciones cuando persigue su vocación de manera genuina y está más motivado por ella que solo por el éxito personal y material. Cuando su empresa y las empresas en las que incide directa o indirectamente funcionan de manera correcta y se centran en servir al bien común, realiza una gran contribución para la prosperidad económica, moral e incluso, para el bienestar espiritual de la sociedad. De no ser así, sería inútil y tal vez incluso perjudicial su efecto multiplicador.

¿Cómo logras conciliar tus principios con tu actividad empresarial?

– *Iniciativa empresarial: hacerlo bien y hacer el bien,*
Pilar M. Aguilar y
José Antonio Dávila

DISFRUTE LABORAL

Para muchas personas el trabajo es la principal desgracia de sus vidas; por el contrario, para otras es la mayor fuente de satisfacción. ¿De qué depende que unos lo vivan como una tragedia y otros como un regalo? Si formulamos esta pregunta en voz alta, seguramente la mayoría nos dirá que dependerá de las experiencias previas que hayan tenido y de las circunstancias actuales en que se esté desarrollando su trabajo. Por el contrario, si los que contestan son psicólogos, afirmarán que el hecho de que nos sintamos de una u otra forma no dependerá tanto de las circunstancias de cada trabajo, sino de nuestra forma de vivirlo.

Nos encontraremos bien o mal en función de cómo sepamos querernos y cuidarnos en nuestro medio laboral. En este punto habrá personas que se cuestionen cómo puedes sentirte bien en el trabajo cuando tu jefe te hace la vida imposible, o tus compañeros parecen tus principales enemigos, o tu jornada laboral se alarga hasta doce horas..., o cuando, después de todo tu esfuerzo, tu salario no cubre tus necesidades básicas. Entiendo que para muchos pueda parecer una provocación manifestar que el que nos sintamos bien o mal depende fundamentalmente de nosotros. Sin embargo una parte de nuestro trabajo consiste en analizar con rigor y objetividad la situación actual. De esta forma podemos conseguir que lo que hoy son realidades difíciles, con esfuerzo y entrenamiento se transformen en vivencias que nos permitan alcanzar nuestros fines.

– *Trabajar sin sufrir,*
María Jesús Álava

¿Cuántas veces
has cambiado
el fracaso, la
impotencia o
la injusticia por
su opuesto en
el ambiente
laboral?

EMPRESA INTELIGENTE

Que el éxito de la empresa está ligado a la existencia de un proyecto ilusionante que genere orgullo de pertenencia en directivos y empleados y que logre el compromiso de todos para dar lo mejor de uno mismo para su consecución. Cuando se logra esa situación en una empresa, se logra la magia de que todo suma. Así, el resultado de la suma del trabajo de dos empleados motivados cuando trabajan juntos en un proyecto que les ilusiona es mucho más que dos.

La mejor forma de escuchar a los empleados, la más profesional, la que cumple todos los requisitos para hacerlo, es la más fácil: Preguntar directa y abiertamente a todos los trabajadores qué les parece lo que está pasando en la empresa. Por obvio que ello parezca –y lo es–, hay sin embargo muchísimas empresas que no hacen ni siquiera el esfuerzo de escuchar a la plantilla siguiendo una estructura o guión profesionalmente definido.

Y es que, permítaseme la insistencia, la mejor manera de saber qué piensa alguien sobre un tema concreto es preguntárselo directamente. Y lo mismo se aplica a toda la plantilla, la mejor manera de saber cómo están los empleados es preguntarlo directamente a través de una encuesta de clima.

¿Cuántas empresas consideran que su cultura es un elemento esencial a tener en cuenta en el mundo de los negocios para el éxito en los mismos?

– *Todo suma,*
Ángel Aledo

¿LIDERAZGO O AUTORIDAD?

Teníamos que enfrentar la montaña, la nieve, el hambre y el frío. Varias personas dieron un paso al vacío y se hicieron cargo de lo que estaba pasando, se comprometieron con el grupo, sin saber la solución, pero atando sus actos a los resultados del grupo. El acto de liderazgo es una actividad disruptiva, lleva al conflicto, a romper con la inercia, a enfrentar desafíos distintos, a encarar situaciones que el grupo no sabe cómo manejar. En nuestro caso, no hubo una orden para que empezáramos a alimentarnos del cuerpo de nuestros amigos, el grupo tuvo que resolverlo en la discusión colectiva hasta que, el grupo tuvo que resolverlo en la discusión colectiva. En todo caso, lo importante fue el ejemplo de los primeros, pero nadie estuvo obligado a hacerlo.

El principio del acto de liderazgo es reconocer que no sabemos, que necesitamos ayuda, que solos no podemos avanzar y que precisamos de los aportes de otros y de su diversidad. Esto lleva a devolver el problema a quienes pertenece para que el grupo trabaje y avance. Con sus pruebas y errores, sus aciertos y su aprendizaje. Debemos reconocer que cuando enfrentamos un desafío adaptativo, la autoridad no sirve, por más que la queramos y añoremos estar bajo la figura de autoridad que se ocupe de nosotros.

– *Las montañas siguen ahí.
La tragedia de los Andes,*
Pedro Algorta

¿Por qué es importante aplicar el concepto de liderazgo y resiliencia tanto en nuestra vida laboral como en la personal?

EL NEGOCIO SEGURO

Un buen proyecto de franquicia debe afianzarse en un pilotaje contundente. Debe considerar implícito un periodo de puesta en marcha y seguimiento que nos lleve en realidad a verificar si las cosas son tal como las contemplamos, si estamos en lo cierto respecto al modelo de negocio, a la composición de su oferta comercial, a los procedimientos operativos de administración y de gestión, a las políticas de marketing y a la funcionalidad de las instalaciones.

Solo con un seguimiento minucioso y correctamente programado de unidades piloto podremos recopilar los datos reales de gestión y obtener ratios de funcionamiento con los que poder ajustar los planes financieros que hayamos podido elaborar con carácter provisional.

Pilotar una franquicia supondrá perfeccionar los dos componentes del sistema que representa. Por un lado, el propio negocio objeto de la actividad franquiciada y, por otro, la organización que sustenta la relación asociativa delimitada por el contrato de franquicia. Por este motivo, es aconsejable realizar el pilotaje no solo con unidades propias, sino también con la colaboración y aportaciones de una pequeña relación de franquiciados, los primeros adheridos a la cadena, que se integran en la misma con este claro objetivo y que pueden obtener un rédito concreto y de antemano definido y valorado. Se trata de las condiciones preferentes de acceso que el franquiciador ofrece a sus primeros asociados y con los que, de alguna forma, viene a «retribuir» su servicio de apoyo a la experimentación.

Si pretendes ser franquiciador, ¿cuentas con la cualidad de la prudencia?

– 50 claves para franquiciar
Mariano Alonso

UN RETO IMPRESCINDIBLE

Una visión es una aspiración, un sueño o una imagen mental que une, entusiasma y apasiona a un grupo de personas que buscan un reto como forma de crecimiento y dejar algo en su paso por la vida.

La visión debe ser suficientemente retadora y a la vez realista; es esta la que da sentido a la vida y a las empresas. Es muy importante porque le da un significado a lo que estamos haciendo, nos hace levantarnos por las mañanas con más energía, nos da claridad y enfoque en aquello que deseamos, nos guía en los momentos de tomar decisiones y nos proporciona un sentido de logro y propósito.

Ahora bien, si una visión es tan poderosa, ¿por qué no todas las empresas la tienen?, ¿por qué no los seres humanos?

Las respuestas son diversas; en el caso de las empresas, tener una visión obliga a enfocar el negocio y limita al empresario a invertir solamente en lo necesario. Al establecer la visión se dará cuenta de que hay negocios que no encajan y que debería vender. Una de estas compromete a crear una cultura acorde a la estrategia del negocio. La mayoría de las veces no hay una visión porque la gente no le encuentra el valor y el poder que esta tiene en la empresa y más aún en nuestra vida personal.

– *Tu vida, tu mejor negocio,*
Salvador Alva

¿Por qué es esencial establecer una visión en la empresa y para la vida personal?

EL MEJOR TESORO

La adversidad nos pone frente a la evidencia y el milagro de que hay gente capaz de ser feliz a pesar de que todo o casi todo se le haya vuelto en contra. Es la máxima prueba, el reto más complicado: Ver sentido a la vida cuando deseáramos estar más cerca de la muerte. Los que afrontan situaciones adversas, difíciles de encajar, conflictos, crisis personales agudas, cuando las superan, si es que son capaces, tienen una forma distinta de ver la existencia.

El poder de la interpretación personal hace que situaciones límite que nos conectan con el sufrimiento, el dolor, el fracaso y la pérdida se puedan superar a partir de darles un significado diferente. Evidentemente, una opción personal como esta no se improvisa; hace falta un bagaje espiritual importante que nos conecte con una dimensión a la que pocos están acostumbrados.

La felicidad no es un tesoro por descubrir o un don casi divino concedido solo a unos pocos privilegiados. La felicidad, si se desea alcanzar, es una tarea a veces sencilla y llevadera, otras ardua y complicada, que depende en gran medida de cómo decidamos afrontar los pequeños desafíos del día a día, así como los grandes retos que la vida nos depare.

¿Es la felicidad una aspiración imposible, mutable, igual que las circunstancias que en ella influyen?

*– El desafío de la felicidad,
Ignacio Álvarez de Mon*

LIDERAZGO PRESIDENCIAL

Definir liderazgo presidencial no es un reto baladí. Existen, no obstante, algunos consensos mayoritarios sobre liderazgo. Por ejemplo, que es más que la mera ocupación de una posición formal o que implica unos resultados que van más allá del mantenimiento de lo establecido, de la mera administración de lo corriente, de la gestión de lo que es fácil, orgánico, políticamente correcto, de lo que se perpetúa a sí mismo. El liderazgo implica dificultad, fricción, modificación de lo existente, vencer resistencias. Por ello es estadísticamente excepcional: Solo unos pocos tienen el carácter o las capacidades precisas para ejercerlo (hipótesis personalista); o solo raramente tiene lugar la configuración de estructuras o alineación de variables contextuales o institucionales que permitan una transformación de lo ya existente (hipótesis impersonalista). Por tanto, pocos presidentes españoles merecerán el adjetivo de líderes en su acepción más exigente, posiblemente incluso ninguno. La definición de liderazgo por Robert Caro, autor de la mejor biografía presidencial jamás escrita, sobre Lyndon B. Johnson, es una espléndida referencia sobre el liderazgo presidencial español: «Liderazgo es obtener grandes recursos para conseguir grandes objetivos».

– *Los presidentes españoles,*
José Luis Álvarez

¿Cuáles son las habilidades y competencias que debe tener un líder para ejercer un buen liderazgo presidencial?

EXPERIENCIA Y EMOCIÓN

Entender a los clientes es un esfuerzo estratégico, que deberá permanecer activado de forma permanente, como un surtidor que nos nutre todo el tiempo de las sensaciones y pensamientos de las personas en tiempo real, y que nos dirá cuándo sucedan cambios relevantes que modifiquen la base de hipótesis de nuestro diseño experiencial.

La era social en la que vivimos facilita grandemente este proceso de conocimiento. Nunca antes en la historia de la investigación del comportamiento humano fue tan fácil y natural acceder a los estados de ánimo de las personas en cada interacción de su vida, por más irrelevante que parezca. Nunca antes supimos tan rápido que algo había cambiado en la percepción de los clientes. La dificultad hoy no está en la dicotomía saber-no saber sobre nuestros clientes. El conocimiento prácticamente nos está llevando por delante. Hoy la verdadera clave está en poder desarrollar la capacidad discriminante que nos asegurará poder elegir las piezas de información más relevantes, más descriptivas y más accionables dentro de ese verdadero mar de datos en los que nadamos en busca de respuestas.

Es un buen momento para declamar algo ya imposterable: No tiene ningún sentido hablar de interacciones cliente-marca sin asociarlas al valor emocional. Interacción y emoción son dos ejes asociados indeleblemente para poder trabajar el derrotero experiencial.

¿Qué haces para conectar tu marca con la emoción de tus clientes?

– *Más allá del customer experience,*
Raúl Amigo

IDENTIDAD CORPORATIVA

La comunicación corporativa debe estar íntimamente relacionada con la visión general y la estrategia global de la compañía. Pocos directivos reconocen la importancia que desempeña la función de la comunicación y se muestran reticentes a contratar profesionales altamente cualificados, necesarios para triunfar en el entorno actual. Como consecuencia, se suele terminar prescindiendo de la gente de comunicación para la toma de decisiones importantes. Las empresas que tienen éxito son las que conectan la comunicación con su estrategia a través de la estructura, haciendo, por ejemplo, que el responsable de comunicación dependa directamente del consejero delegado de la compañía.

La ventaja de este tipo de relación de dependencia es que el profesional de la comunicación puede acceder a la estrategia de la empresa directamente a través de los máximos responsables de la misma. Así, toda la comunicación de la empresa será más estratégica y estará bien orientada. Los equipos de comunicación de una empresa desempeñan un papel fundamental en la definición de la identidad, visión y misión corporativa —la piedra angular de la estrategia general de la empresa— y en la comunicación interna y externa de esa identidad única y diferenciadora.

¿Es la identidad corporativa una aliada para mantener a los empleados alineados con la estrategia global fuente de estabilidad y a los propios consumidores?

– *Comunicación estratégica,*
Paul Argenti

EL HOMBRE COMO CENTRO

Es manifiesto que muchas cosas están cambiando y el director de empresa no es ajeno a estos cambios: Su trayectoria profesional es vertiginosa, su actividad intensa y exigente, y su responsabilidad enorme. Sin embargo, el ser humano, en su más profunda naturaleza, sigue siendo el mismo. Volver la atención hacia el hombre es regresar a lo fundamental y permanente.

¿Cómo cuidar al director? ¿Cómo hacer que sus logros profesionales sean acordes con su desarrollo como persona?

Tras haber alcanzado tantos logros, el mismo director necesita un nuevo y profundo análisis de sí mismo.

El programa «El director como persona. Un alto en el camino» se propone crear un espacio de reflexión y diálogo que ayude a ejercer, junto con el papel de director, el oficio de hombre. El programa invita a hacer una pausa —un alto en el camino— que permita volver a la acción con más claridad y energía. Pretende proporcionar una visión íntegra del ser humano que sirva de referencia para la dirección de uno mismo (*self-management*) con el fin de alcanzar una vida plena. De forma derivada, sirve también para la gestión de las personas que se tienen a cargo.

¿Qué puedes hacer para que tu desarrollo profesional vaya a la par que tu realización personal?

– *El director como persona.*
Hablar al hombre del hombre,
 Carlos Alejandro Armenta

VALORACIONES INTERNAS

Las valoraciones te ayudarán a fidelizar, a que conecten más contigo y a aportar más valor. Con ellas también ganarás ventaja competitiva. Así que, si te interesas por conocer estas valoraciones de manera constante, siempre sabrás qué mejoras debes hacer y en qué detalles te conviene centrarte.

Pero ve un paso más allá, haz que tu ventaja competitiva sea aún mayor e implícate con los Clientes Internos que adoran trabajar para la organización, aquellos que siempre se esfuerzan por mejorar y cuyas acciones positivas son tan beneficiosas para ti. Son personas realmente motivadas y empoderadas. Se sentirán muy cómodos ofreciéndose a dar su opinión y serán una fuente de innovación y apoyo.

Nunca dejes de avanzar porque, por bueno que seas, si frenas tu evolución será el fin. Mira a Marks & Spencer. Hubo un tiempo en que fue el tercer minorista más grande del mundo, pero dejó de evolucionar y ahora no llega ni al tercero más grande del Reino Unido. Sus clientes se distanciaron de su principal negocio original; perdieron su fidelidad, lo cual propició una caída de la que no se han vuelto a recuperar, ni siquiera en sus intentos por reorientar el negocio.

– *El libro de la reputación,*
Guy Arnold y Russell Wood

¿Sin una buena reputación se puede conectar con las personas o aportarles valor?