

REINVENTARSE: CLAVES PARA REDESCUBRIRSE A UNO MISMO

CRISTINA
ACED



“Las personas no nos reinventamos porque tampoco nos ‘inventamos’; nos desarrollamos, nos adaptamos o nos descubrimos”, aclara **Luis Manuel Calleja**, profesor del IESE. Las empresas también necesitan una puesta al día continua. En este reportaje reflexionamos sobre los motivos que llevan a una empresa y a una persona a plantearse nuevos horizontes.



“NO PENSAR EN EL FUTURO ES UNA GARANTÍA DE QUE CUANDO LLEGUE ESTARÁS EN EL LUGAR EQUIVOCADO”.

Prof. Mike Rosenberg



Henry Ford dijo una vez que si hubiera hecho caso de sus clientes solo habría inventado un coche de caballos más veloz. “Las empresas tienen que pensar sistemáticamente en su futuro”, destaca el profesor del IESE **Mike Rosenberg**. Comenta que no poder predecirlo no es excusa para no intentarlo y sentencia que “no pensar en el futuro es una garantía de que cuando llegue estarás en el lugar equivocado”.

Por su parte, la profesora del IESE **Beatriz Muñoz-Seca** coincide con **Mike Rosenberg** en la importancia de adelantarse a los cambios del contexto y tener iniciativa. “Si esperas que sea el entorno el que te reinvente, siempre vas a la zaga y eso te impide ser proactivamente eficiente”, aclara. Las empresas han de renovar el modelo de eficiencia, repensar la forma de hacer las cosas y conseguir que los trabajadores se sientan parte de la organización.

Reclama también ir más allá del corto plazo, porque “con la obsesión actual por reducir costes, se está olvidando que la reducción de costes no lleva a la eficiencia, pero la eficiencia conduce a la reducción de costes”. Una nueva forma de hacer las cosas obliga a replantear los modelos de relación interna de la empresa. “En las empresas hemos de conseguir que el cerebro de obra haga lo que tú quieres que haga, y que eso sea lo que lo que ellos quieren

hacer”, explica la profesora **Muñoz-Seca**, “hay que olvidarse de controlar, no es eficiente ni sostenible”.

Otra forma de ponerse al día las empresas es reinventando su modelo de negocio, es decir, repensando su mercado objetivo (a quién venden), cuál es su propuesta de valor (qué venden) y cómo ganar dinero vendiendo esa propuesta de valor al mercado objetivo, explica el profesor **Philip Moscoso**. Señala, a su vez, que los cambios suelen estar motivados por la necesidad.

Cuando Nokia vio que cada vez había más volumen de negocio pero menos margen, decidió apostar por los servicios y ofrecer aplicaciones y mapas inteligentes para el móvil. A veces, son los propios clientes los que obligan a la empresa a cambiar. El Grupo TATA es un buen ejemplo de este tipo de adaptación. En otras ocasiones, la reinención puede venir forzada por el contexto: cambios en la regulación, aparición de nuevas tecnologías... El “*Just in time*” que Toyota desarrolló en los años setenta surgió para dar respuesta a las transformaciones del entorno. En realidad, la reinención no depende tanto de la genialidad de una persona como de contar con mecanismos capaces de detectar estos tres tipos de cambios, apunta el profesor **Moscoso**.

La mayoría de las modificaciones significativas suelen estar provocadas por situaciones de crisis, porque “cuando las cosas van bien es difícil cambiar”, explica el profesor **Juan Roure**. Sin embargo, tras pasar una etapa crítica, muchas empresas llevan a cabo una identifi-



cación sistemática de oportunidades a todos los niveles de forma periódica. “Con este objetivo”, añade, “algunas organizaciones obligan a sus colaboradores a cambiar de puesto de trabajo cada dos años, para evitar que se acomoden y animarles a emprender dentro de la empresa”. El *intrapreneurship* demuestra que emprender no siempre es sinónimo de irse a otra compañía.

EMPRENDER ES UNA ACTITUD

● No hay que confundir tener espíritu emprendedor con ser joven y crear una empresa. “Todos deberíamos ser emprendedores, cada uno a su manera”, asegura **Luis Manuel Calleja**, profesor de Dirección Estratégica. Explica que ese espíritu es necesario para todo, desde organizar un concierto hasta ayudar al necesitado, porque “emprender es una actitud de vida –añade el profesor **Roure**– y no tiene edad”.

Se trata de entender la reinención como una actitud personal. “Reinventar las cosas en tu ámbito de actividad de forma constante”, explica la profesora **M. Julia Prats**. Añade, además que la actitud proactiva de un buen directivo debería ser ir un paso por delante de su actividad diaria, y para ello es primordial tomarse el tiempo necesario para reflexionar.

Se puede emprender a los cuarenta o decidir cambiar el rumbo de la trayectoria profesional y probar en nuevos ámbitos. Pasarse al tercer sector o a la política, dedicarse

“PROBAR
COSAS NUEVAS
TE ANIMA A
REINVENTARTE”.

Vivek Agarwal
(MBA '08)



Vivek Agarwal trabajó en una empresa familiar y como auditor antes de dedicarse a las finanzas y la banca. Tras realizar el MBA en el IESE, se fue a Londres a trabajar para el banco de inversión Citigroup. Su nuevo proyecto “es completamente diferente a todo lo que he hecho antes”, explica. Acaba de lanzar una iniciativa de comercio electrónico en el negocio de la moda. El objetivo es vender moda de alta gama de diseñadores de la India en el Reino Unido. Venden directamente a los clientes y esperan acortar todo lo posible los plazos de entrega, porque “en la compra por impulso, los consumidores quieren tener el producto cuanto antes”. **Agarwal** reconoce que necesita hacer cosas nuevas cada cierto tiempo y eso le anima a reinventarse continuamente.

“SIEMPRE HE HECHO ALGO PARA TENER OPCIONES ENTRE LAS QUE ELEGIR”

Chris Daniels
(MBA '00)



Creo que mi vida ha sido un camino de reinventiones: estudié Matemáticas en la universidad, pero me alisté en el Ejército británico y me hice paracaidista. Es más fácil reinventarse cuando eres joven y el IESE me permitió convertirme en alguien muy distinto. Confiaron en mí y entré en la banca de inversiones con un plan de cinco años. En este mundo te diviertes a medias; ganas mucho dinero y puedes vivir como una estrella del rock pero, me di cuenta de la falsedad que implicaba. Quería desempeñar algo más amplio donde pudiera aprovechar las habilidades que aprendí en el Ejército y en el IESE. Finalmente encontré este trabajo. Me pagan mucho menos que cuando era inversor de banca, pero es más gratificante. Cuando supe que Lloyds TSB iba a ser la banca de los Juegos Olímpicos de 2012, invertí tres años hasta conseguir el puesto. Mi trabajo tiene tres ramas: me ocupo del negocio entre empresas para conseguir un valor de nuestros patrocinadores, del desarrollo del negocio y de la captación de clientes. Incluso durante mi carrera profesional en la banca, siempre me aseguré de estar haciendo algo distinto, de continuar formándome y siempre abierto a todas las opciones. Ahora estoy cursando un posgrado en Psicología aplicada. Quizá me sea útil o quizá no, pero el caso es que sigues conociendo a nuevos compañeros.

al arte, o hacer lo mismo que se hacía hasta el momento pero variando la relación con la empresa, por ejemplo, asociándose por proyectos con otros profesionales. Es lo que se conoce como segunda carrera, y “puede consistir en redescubrirse o en sobrevivir”, según el profesor **Calleja**.

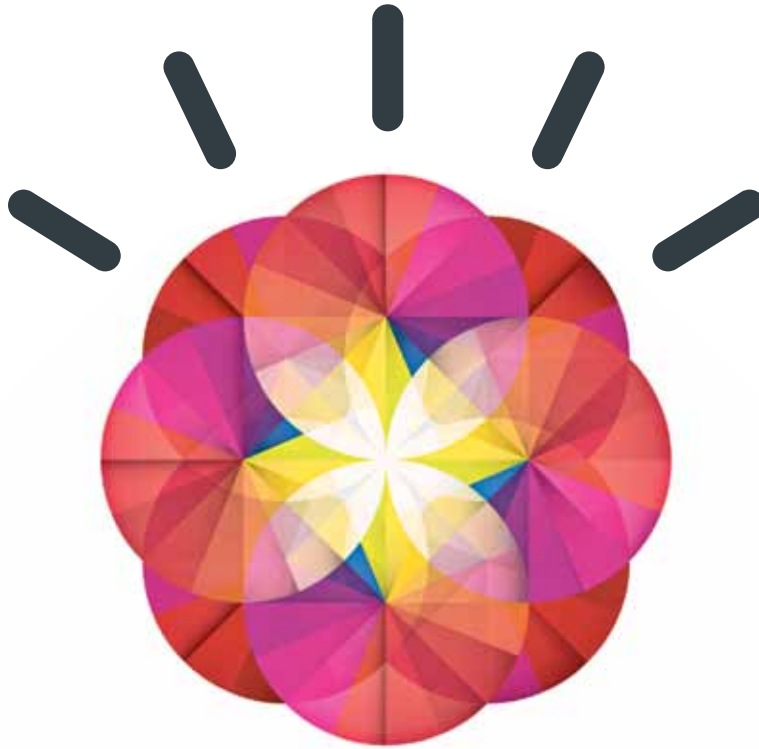
El profesional se plantea su segunda carrera profesional cada vez más pronto, fruto de la insatisfacción o del desajuste entre capacidades y gustos. Y dado que cada vez vivimos más años y con mejor calidad de vida, hay personas que incluso pueden llegar a vivir una tercera carrera profesional.

FORMARSE PARA EL CAMBIO

● “No es fácil preparar a la gente para el cambio”, reconoce el profesor **Evgeny Kaganer**, que ha redefinido su trayectoria profesional varias veces. De hecho, estudió medicina pero actualmente enseña tecnología en el programa MBA.

Asegura el profesor Kaganer que el ambiente internacional del IESE, donde conviven diversas culturas y ninguna prevalece, es una buena forma de que los estudiantes aprendan a convivir con la diversidad y a aceptar que la incertidumbre forma parte de la vida.

El profesor **Christoph Zott** considera que todos deberíamos estar preparados para alteraciones significativas en nuestra vida profesional. Explica también que en el futuro será habitual cambiar de empresa y de lugar de residencia por cuestiones de trabajo. “Las empresas modifican sus estrategias y cuando esto sucede, sus trabajadores también han de modificarlas, o la compañía deberá buscar nuevos profesionales que respondan a esas nuevas necesidades”, aclara por su parte el profesor **Bruno Cassiman**. La idea de un trabajo para toda la vida forma parte del pasado.



Sistemas informáticos más inteligentes. Una nueva era de IT

Smarter Computing.

Estamos experimentando grandes cambios a medida que nuestro planeta se vuelve más inteligente. Dichos cambios están modificando el funcionamiento del mundo. Las ciudades son cada vez más inteligentes gracias a la transformación de los sistemas de tráfico, los sistemas de suministro de agua y la seguridad - todas las aplicaciones posibles de la infraestructura municipal. Un planeta más inteligente es también la transformación de los procesos de negocio - banca, comercio, fabricación - de todos los sectores. Las recientes innovaciones tecnológicas apuntan que estamos entrando en una nueva era de sistemas informáticos — Sistemas informáticos más inteligentes — la era de Conocimientos para el descubrimiento. Esta nueva era ha sido posible gracias a la integración de: Grandes volúmenes de datos, Sistemas optimizados y Nube.

Grandes volúmenes de datos e integración de la información: ¿Cuántas aplicaciones se utilizan en su empresa? ¿Cuántos datos se generan y utilizan? Si su empresa es como la mayoría, los volúmenes de datos no dejarán de crecer: según los cálculos, se multiplicarán hasta por 44 en los próximos diez años. Es posible que sus aplicaciones utilicen datos en silos, de forma ineficaz. Puede resultar complicado extraer conocimientos de éstos en el momento oportuno. Las funciones de datos federados le permiten integrar la infraestructura de datos para automatizar las tareas clave y proteger los datos más valiosos.

Sistemas optimizados: Su empresa tiene diversas cargas de trabajo, cada uno con sus requisitos. Como es evidente, la intranet mantiene diferentes requisitos en los sistemas que las aplicaciones de diseño de productos, correo electrónico o pedidos de clientes establecen. Y usted necesita asegurar estos requisitos exclusivos de forma eficaz. La consolidación y la integración favorecen

esta eficacia con la virtualización como pieza clave: el número de máquinas virtuales crece a un ritmo del 40% o más al año. Además, necesita sacar el máximo partido a las cargas de trabajo híbridas, virtualizadas e indispensables.

Para responder a esta serie de retos, debe disponer de sistemas optimizados que utilicen diferentes arquitecturas para consolidar y optimizar las cargas de trabajo y, lo que es más importante, esta infraestructura multientorno y multiarquitectura debe ser eficaz. Necesita sistemas integrados, automáticos y seguros: sistemas optimizados que permitan aprovechar todas las oportunidades de innovar.

Nube y prestación de servicios: En el mercado de hoy en día, ningún negocio puede permitirse no ser eficaz. Y eso incluye a las IT. Los usuarios esperan disponer de los recursos de IT que precisan cuando los necesitan: rendimiento de las aplicaciones, ancho de banda de red y almacenamiento de datos. Sin embargo, las empresas esperan que las IT contribuyan a la innovación e incluso la impulsen, pero los presupuestos de IT no cambian. Como consecuencia, se está produciendo un cambio marcado en las expectativas de los consumidores de IT: exigen una alta calidad de los servicios de IT y poder disponer exactamente de aquellos que necesiten, con una intervención mínima o nula por parte de los gestores de IT. Las soluciones de cloud computing cuentan con la capacidad de ofrecer esta flexibilidad a los consumidores y, a los gestores de IT, la eficacia que necesitan. Como resultado, la adopción de sistemas basados en nube crece un 30% cada año. Esta rápida aceptación suma una nueva exigencia para los gestores de IT: la necesidad de integrar la nube en la IT existente.

Construyamos un planeta más inteligente.
Visítenos en ibm.com/smartercomputing

“TÚ ERES RESPONSABLE DE DECIDIR QUÉ HACER CON LO QUE TE SUCEDE”.

Prof. Cosimo Chiesa

“La clave está en descubrir quiénes somos, qué podemos hacer y hacerlo”, asegura el **Luis Manuel Calleja**. Recomienda “no limitarse a analizar la trayectoria y centrarse en lo que somos”. Se trata de encontrarse a uno mismo y averiguar cuál podría ser nuestra misión en la vida. Tradicionalmente a esto se le llamaba “encontrar la vocación”. ¿Alguien se imagina a Mozart haciendo negocios o a Steven Spielberg en un archivo clasificando papeles?

Cambiar la trayectoria profesional de forma significativa siempre es un reto, pero es mayor a medida que aumenta la edad, cuando se pasa de asalariado a trabajador independiente o emprendedor, y cuando se vive una situación crítica en el entorno, como podría ser la pérdida de un puesto de trabajo.

Lo importante, explica el profesor **Juan Roure**, es adoptar una actitud proactiva. “Cada minuto de tu vida estás construyendo tu futuro”, asegura. Sin olvidar que es necesario prepararse. Hay que ir desarrollando capacidades, adquiriendo experiencia, aprendiendo, formándose, reciclándose. También es importante tener una red de contactos (*networking*), formar parte de asociaciones, relacionarse con otros profesionales... Todo esto se puede gestionar, aunque a veces se piense que depende solo de la suerte y el azar, que también influye.

Además, a lo largo de este trayecto profesional y personal, cada uno de nosotros va dejando una huella, que puede ser consciente y trabajada o totalmente espontánea. Es la marca personal. **Jordi Collell** (PDD '92), fundador de Soymimarca, recomienda aprovechar este activo y trabajarlo. “Todo profesional, lo quiera o no, deja huella, así que no tiene sentido que la tenga fuera de su control”, explica. Trabajar la propia marca implica tres pasos básicos: (1) el autoconocimiento, que permite definir lo que queremos, (2) preparar una estrategia –la hoja de ruta a seguir– para darnos a conocer, y (3) tener visibilidad, porque “si no nos ven, no existimos”, asegura **Collell**.

Consejos para reinventarse con éxito:

AUTORREFLEXIÓN

- Conocerse a uno mismo e identificar los puntos fuertes y débiles.
- Tomarse un tiempo para reflexionar sobre el futuro.

ACTITUD POSITIVA

- Mentalidad abierta: no hay que centrarse solo en el sector en el que trabajas y es importante saber observar la realidad desde diferentes perspectivas, como si se mirase a través de un caleidoscopio.
- Intereses amplios: capacidad de absorber información y saber recuperarla cuando es necesario.
- Relacionarse con otros profesionales. Es importante trabajar el *networking*.

PREPARACIÓN

- Capacidad de aprendizaje y reciclaje continuo.
- Humildad: ser consciente de que nunca se sabe todo sobre nada y que cualquier conversación es una oportunidad para aprender.



“AHORA SOY
EL ÚNICO
DUEÑO DE MI
DESTINO”.

Jordi Vilá
(PDD '02)



Cuando en 2007 **Jordi Vilá** compró la empresa en la que trabajaba a través de un MBO (Management Buy Out), junto con el resto del equipo directivo, pensó que había encontrado el proyecto de su vida. Sin embargo, un año después dejó de verlo tan claro y afloró el sueño de poner en marcha su propio proyecto personal. Decidió formarse en la disciplina del *coaching*, conseguir las credenciales internacionales y establecerse como *coach* independiente. Asegura que si pudiera volver atrás, empezaría antes esta aventura y la repetiría “punto por punto”, ya que incluso los errores cometidos han supuesto un aprendizaje muy útil. “Soy el único dueño de mi destino”, destaca cuando se le pregunta por su situación actual. “Solo he de rendir cuentas a mis clientes”, añade. Apunta la alegría, el optimismo y el coraje como tres herramientas fundamentales a la hora de diseñar y arrancar un nuevo proyecto. “Todo el mundo puede hacerlo si es capaz de dejar atrás los miedos”, asegura.

“ESCUCHA
TU VOZ INTERIOR:
ES LA BRÚJULA
DEL ALMA”.

Antonio Molina
(EMBA '09)



Tras años de experiencia en distintas empresas de Estados Unidos, Francia y España, **Antonio Molina** se decidió a crear Advanced Medical Projects, dedicada al desarrollo de nuevos fármacos contra el cáncer y enfermedades causadas por el envejecimiento prematuro de las células. “Me movieron la necesidad absoluta de libertad y una inmensa pasión por mi propio proyecto”. Explica que al principio no encontró apoyo financiero, pero que tuvo “todo el apoyo” de su familia. “Mi hija de ocho años puso a mi disposición su hucha con 200 € ahorrados durante mucho tiempo”, comparte emocionado. Antes de lanzarse, recomienda planear todo muy bien y, una vez decidido, “hacer el cambio lo más rápidamente posible”. La principal clave del éxito es el trabajo: “los proyectos salen a base de esfuerzo y ganas”. Dice que su aventura le ha dado “un sentido total a la vida”, porque se dedica a lo que más le apasiona. Por eso recomienda siempre “escuchar esa voz interior que es la brújula del alma”.

“ES ACONSEJABLE CAMBIAR DE RESPONSABILIDADES CADA CINCO AÑOS”.



Isabel Reija
(PDD '08)

Isabel Reija no tenía previsto hacer un cambio en su trayectoria profesional, pero supo aprovechar la oportunidad cuando se le presentó. Estaba de baja maternal cuando vio en la web de Alumni del IESE una oferta de trabajo que le pareció interesante y decidió presentar su candidatura para el puesto. Le llamaron, hizo varias entrevistas y fue seleccionada. “Me proponían crear una compañía comercializadora de energía desde cero y la idea me pareció muy atractiva”. Llevaba toda la vida trabajando en este sector y vio la oportunidad de aplicar todo lo que había aprendido. Explica que para ella ha sido “emocionante y satisfactorio” formar parte de Fenie Energía y ser una pieza clave de su éxito. Aunque ella optó por trabajar en otra empresa, piensa que también es posible reinventarse dentro de la compañía donde se trabaja y aconseja cambiar de responsabilidades cada cinco años (el ciclo de aprendizaje estándar). “Si no, uno se acomoda y cada vez resulta más complicado cambiar”.

TODO CAMBIO ES UNA OPORTUNIDAD

● “Para relanzar nuestra vida profesional lo primero que hay que hacer es llegar a la conclusión de que ya no somos felices en el trabajo que realizamos y que no podemos posponer la decisión por más tiempo”, explica **Carlos Alonso** (PDD '96), fundador de CA Grupo de Comunicación y autor del libro *Reinventarse profesionalmente*. A partir de ese momento, el conocerse a uno mismo y conocer la dirección hacia la que avanza el mercado son claves.

Aunque iniciar una nueva aventura profesional no siempre es sinónimo de dejar de trabajar por cuenta ajena. **José María Corbí** (PDD '04) lo hace en una empresa por las mañanas y, por las tardes, se dedica a su pasión: el marketing digital. Con este espíritu creó 130 Caracteres, de la que es socio director. Asegura que “reinventarse es tener la posibilidad y la valentía de hacer aquello que te gusta y lanzarlo al mercado”.

A la hora de reflexionar sobre la propia trayectoria profesional hay que tener en cuenta la dimensión profesional, pero también la familiar y el desarrollo personal de cada uno, apunta **Juan Roure**. Reconoce que es difícil equilibrar todas estas dimensiones en todo momento, por lo que recomienda buscar el equilibrio en conjunto, a lo largo de la vida.

Un criterio importantísimo a tener en cuenta a la hora de reinventarse, añade **Luis Manuel Calleja**, es saber desear lo insuficientemente atractivo, todo aquello que no encaje como anillo al dedo con las capacidades y circunstancias personales de cada uno. Y recuerda que “lo profesional no es lo más importante ni lo único en la vida”.

Por su parte, **Mike Rosenberg** advierte de que “no cuenta tanto el resultado como el viaje”. Lo ideal sería “dar con aquello que te apasiona”, aunque sin dejar de ser realistas. Por ejemplo, es difícil cambiar de trabajo, de sector y de país al mismo tiempo, pero se puede ir cambiando poco a poco. Y a veces, añade, la pasión compensa la falta de experiencia.

Sin embargo, muchas veces la reinención no es una elección personal, sino que viene impuesta por un factor externo,



“HAY QUE APRENDER
A VERSE DESDE LAS
CAPACIDADES”.

Rosa Cruz
(PDD '04)

Efraim Martínez
(PMD '07)



La reinención de una empresa parte de la misma base que la de un directivo: aprender a verse desde sus capacidades. “Si solo sabemos vernos a nosotros mismos y a nuestras compañías desde lo que ya hacen y no desde lo que somos capaces de hacer, la reinención no es posible”, aseguran **Efraim Martínez** y **Rosa Cruz**. Ambos son miembros del equipo de TMGR, Teaming is growing. Explican además que, una vez evaluadas, “debemos pensar en cómo

esas capacidades pueden ser usadas en otros sectores o situaciones diferentes de las actuales”. En TMGR ayudan a las empresas a redefinirse y a ejecutar el cambio. Para que esto sea posible, son necesarias tres condiciones: estar comprometidos con el cambio; evaluar su impacto (y del no cambio) en la situación actual de la empresa; y analizar si la compañía tiene la cultura y los valores necesarios para este cambio, “con sinceridad y humildad”, apuntan **Martínez** y **Cruz**.

“PARA RELANZAR NUESTRA VIDA PROFESIONAL LO PRIMERO ES LLEGAR A LA CONCLUSIÓN DE QUE YA NO SOMOS FELICES EN EL TRABAJO QUE REALIZAMOS Y QUE NO PODEMOS POSPONER LA DECISIÓN POR MÁS TIEMPO”.

Carlos Alonso (PDD '96)

como un despido. En estos casos, “no podemos ni deberíamos querer borrar lo anterior que hemos vivido, porque todo ello nos sirve como punto de partida. Valorar lo que has aprendido te permite construir de una forma más eficaz. “El ver rémoras en el pasado es una forma de ponerse límites”, explica la profesora **M. Julia Prats**.

Para valorar este bagaje, la profesora propone hacer una autorreflexión sobre lo que se ha hecho anteriormente, a dos niveles: sobre conocimientos, tanto a nivel profesional como personal y, lo más importante, sobre habilidades: qué capacidades se han desarrollado y se pueden trasladar a otros contextos. Se trata, en definitiva, de mirar en nuestra caja de herramientas para ver qué hay y cómo podemos aprovecharlo.

Decía **Confucio** que no hay nada tan constante como el cambio. Ante esta realidad, ¿quieres ser protagonista o espectador?, se pregunta el profesor **Cosimo Chiesa** en su último libro, que lleva por título precisamente esta disyuntiva. En sus páginas nos invita a tomar las riendas de nuestra vida y nos anima a transformar las situaciones adversas en oportunidades. Explica que es posible reinventarse tras un suceso dramático y que siempre se puede salir reforzado. “Tú eres el responsable de decidir qué hacer con lo que te sucede”, afirma el profesor **Chiesa**.

“CUANTO MÁS TE PREPARAS, MÁS SUERTE TIENES”.

Enrique Quemada
(PADE '04 y MBA '94)



Enrique Quemada pasó de ser directivo a empresario. Tras trabajar en el sector bancario, fundó el Banco de Inversión ONEtoONE Capital Partners, del que hoy es consejero delegado. Se propuso hacerse empresario diez años después de terminar el MBA del IESE. No fue fácil, porque entonces era director general de un banco, pero “si no lo intentaba no me lo perdonaría”. Dice que la preparación es el 99% del éxito y que ser empresario no es sinónimo solo de crear una empresa, también lo es comprar una compañía que ya exista. Debido a la crisis de liquidez, “hay muchas empresas que están esperando un comprador”. Sobre ello ha escrito ya un libro y está a punto de publicar otro: *¿Puedo comprar una empresa?*

“EN LA VIDA,
LO PEOR ES
NO TOMAR
DECISIONES”.

José Luis Ruiz Bartolomé
(EMBA '07)



José Luis Ruiz Bartolomé se ha reinventado por necesidad: “la necesidad de sentirte útil”. Tenía un negocio inmobiliario que se vio duramente afectado por la crisis económica. “Intenté encontrar trabajo, dentro o fuera del sector, pero ni con mi experiencia, ni con mi formación tuve la más mínima oportunidad”. Empezó a escribir *Adiós, ladrillo, adiós* en busca de respuestas. El libro es “valiente, acusa y denuncia, pero también aporta soluciones”. Y es más que eso, asegura, “es un proyecto vital”. Explica que la crisis es “la oportunidad de hacer eso que realmente querías hacer cuando todavía te atrevías a soñar”. Asegura que en la vida, “lo peor es no tomar decisiones o dejar que otros las tomen por ti”. “Sé dueño de tu destino”, recomienda.



Para saber más:

LIBROS:

- Alonso, Carlos. *Reinventarse profesionalmente*. Almuzara Editorial, 2010.
- Chiesa, Cosimo y Chiesa, Carlotta. *Protagonista o espectador*. Lid Editorial 2011.

PORTALES:

- Centro de Iniciativa Emprendedora del IESE (www.iese.edu/eic).
- Portal de conocimiento del IESE (www.insight.iese.edu).

SERVICIOS DE ALUMNI:

- Programa SUCCEED de la Agrupación de Antiguos Alumnos.
- Ciclo de Desarrollo Profesional y Ciclo de Iniciativa Emprendedora del Programa de Continuidad.

REVISTA:

- Revista 114. Dibujando mi carta de navegación. Julio-septiembre 2009.
- Revista 115. Claves para despertar el emprendedor que hay en ti. Octubre-diciembre 2009.