



## ENTREVISTAS EN RADIO



**Programa Líderes  
(18 de julio de 2011)**

# 2. LIBROS QUE ENSEÑAN

**En tiempos turbulentos, la formación se ha convertido en un salvavidas presente, para conservar el puesto, y futuro, para encontrar trabajo o cambiar a otro mejor. Pero no toda se recibe en una clase: en pequeñas píldoras, los libros de gestión también son una alternativa. ¿Cómo seleccionar entre el maremágnum de la oferta? Actualidad Económica le facilita el trabajo con la siguiente selección de diez volúmenes, de lo mejor de lo que se ha publicado últimamente. Los temas que abordan son diversos: desde la creación de empresas hasta el *coaching*, sin olvidar grandes ejemplos empresariales ni reflexiones casi filosóficas sobre el sentido de trabajar. POR RUBÉN NICOLÁS**

**“LOS LIBROS SÓLO TIENEN VALOR CUANDO** conducen a la vida y le son útiles”, afirmaba el escritor suizo Herman Hesse, Premio Nobel de Literatura en 1946 y autor de *El lobo estepario*. Precisamente, en tiempos de crisis, el público busca aquellas obras que les sirvan, y ahí es donde entran los llamados libros de gestión: ayudan al lector a desarrollar algún tipo de habilidad que no posee o le dan a conocer nuevas técnicas de dirección. Así, mientras que las ventas de libros cayeron un 7% en 2010, según la Federación de Gremios de Editores de España (FGEE), este segmento apenas lo hizo un 4%. Una caída, sí, pero mucho menor. Una obra de este tipo empieza a considerarse un éxito cuando alcanza unas ventas de 4.000 ejemplares.

“El lector de estos libros es un público fiel y estable. Muchos de ellos creen en la formación permanente, y estas obras permiten practicarla a un precio razonable”, explica Carlos Martínez, editor de Conecta, un nuevo sello creado por el gigante editorial Random House Mondadori. “Este año se ha visto un cambio de tendencia respecto a otros. Los libros

con fábulas moralizantes se han pasado de moda y ahora han emergido muchos títulos relacionados con la creación de empresas y el autoempleo”, adelanta Vicente Rubira, director de Esic Editorial. Fruto de la crisis, los lectores han dado la espalda a sesudos análisis. Ahora buscan respuestas rápidas. “Se huye de las obras de más de 300 páginas”, des-


**Con la crisis, han emergido títulos relacionados con la creación de empresas y el autoempleo. Pero la tendencia es que los relacionados con la innovación y creatividad dominarán a medio plazo**

cribe Rubira. Roger Domingo, director editorial de Deusto, Gestión 2000 y Alienta, también piensa así: “El público ha abandonado los ensayos académicos. Busca libros prácticos”. Sergio Bulat, editor de Empresa Activa, cree que “la gente ha dejado de lado la narrativa empresarial y le gustan las obras que versan sobre el *net-working* o la marca personal”. Otros editores, en cambio, optan por pasar

de las modas. Jordi Nadal, de Plataforma Editorial, es un ejemplo. Tiene claro el principio rector de su sello: “Editamos pocos textos al año, pero los que elegimos son buenos y más o menos originales respecto al resto”.

¿Y el futuro? Los directores editoriales consultados apuntan a la ética. “Se empieza a notar el efecto del 15M, la gente comienza a estar concienciada”, dice

Rubira. Una opinión en la que coincide Miguel Santemas, director de la colección de Empresa y Gestión, perteneciente al grupo Anaya. “Existe una demanda de obras que tratan la necesidad de una restauración de los valores”.

Pero como el tiempo es limitado, Actualidad Económica ha seleccionado los diez mejores títulos entre lo publicado en los últimos meses. Ahora la elección es suya. 



**BUEN JEFE, MAL JEFE**  
Autor:  
Robert I. Sutton  
Editorial: Conecta

### LO QUE EL MAL JEFE ENSEÑA

Quien no haya tenido un mal jefe en su trayectoria profesional que levante la mano. Seguro que en algún momento de su carrera se ha topado con alguna persona que lo único que ha hecho es fastidiar, hacer la vida imposible a los demás y, encima, dejar el departamento hecho unos zorros. Robert I. Sutton, profesor de Dirección y Administración de Empresas e Ingeniería en la Stanford Engineering School carga contra este espécimen de directivo

con *Buen jefe, mal jefe*. Tras su obra *Estúpidos no, gracias*, donde abogaba por evitar a aquellos en las compañías, Sutton se ha convertido en el azote de la mediocridad directiva. Su tesis es que los mejores jefes son capaces de generar a su alrededor un entorno de trabajo eficaz y eficiente sin dejar de lado otros aspectos. La obra compara "a los mejores con los peores al desempeñar las funciones básicas como asumir el liderazgo, tomar decisiones inteligentes, convertir palabras en acciones y realizar trabajos desagradables". Así, el autor cree que de estas experiencias se pueden destilar algunas enseñanzas para ser un mejor jefe. Por ejemplo, para frenar la arrogancia que exhiben muchos directores, Sutton escribe: "Los mejores jefes viven al límite del exceso de seguridad en sí mismos, pero una dosis saludable de duda y humildad los salva de convertirse en personas arrogantes y testarudas. Los jefes que no consiguen este equilibrio son incompetentes, peligrosos de seguir y resultan absolutamente degradantes".



**LA PALABRA ES PODER**  
Autor: Frank Luntz  
Editorial: La Esfera  
de la Libros

### GUIDE SUS PALABRAS

En esta obra, Frank Luntz, uno de los más reputados analistas de la opinión pública de Estados Unidos, según afirman publicaciones como *The New York Times* o *Boston Globe*, analiza las técnicas que hay que emplear para lograr que el lenguaje se convierta en un instrumento a favor de las tesis del hablante. Luntz avanza las claves necesarias para lograr los objetivos: simplicidad, brevedad, credibilidad, coherencia, novedad,

textura, ambición, visualización, interacción y contextualización. Siguiendo y aplicando correctamente las técnicas que proporciona Luntz, el lector será capaz de usar a su favor las palabras y de aplicar algunas de las técnicas exclusivas de la comunicación política a los negocios e incluso a la vida diaria. "Al final, la forma de utilizar y transmitir las palabras es casi tan importante como éstas en sí mismas. Esto puede molestar a académicos, periodistas o algunos lectores, pero el hecho es que el estilo es casi tan importante como la sustancia", escribe Luntz en uno de los capítulos. Experto conocedor de los bastidores de la escena política estadounidense, trufa de ejemplos recientes su tesis principal por lo que "lo importante no es lo que dices, sino lo que la gente entiende". Así, el lector descubrirá algunos de los trucos empleados por el actual presidente de Estados Unidos, Barack Obama, o su oponente republicano en las elecciones de 2008, John McCain.



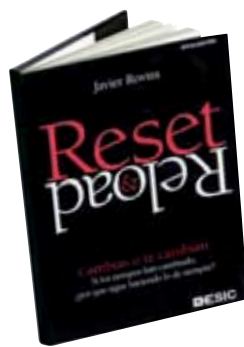
**INNOVAR PARA GANAR**

Autores: Fernando Trias de Bes y Philip Kotler.  
Editorial: Empresa Activa

**UN MODELO PARA EL FUTURO**

No hay dirigente político o empresarial que no recurra a la innovación como respuesta a la salida de la crisis. El concepto se ha convertido en un lugar común que corre el peligro de caer en una entelequia conceptual. Por eso, *Innovar para ganar*, una de las novedades que ha lanzado Empresa Activa este año, es una obra imprescindible para todos los que quieran ponerse al día.

Los autores que firman el libro son dos pesos pesados del mundo de la gestión. Por un lado, Fernando Trias de Bes, profesor de *marketing* de Esade y coautor de *La buena suerte*, uno de las obras señeras y más vendidas en la literatura empresarial. Por el otro lado, Philip Kotler, profesor de la Kellogg School of Management, y uno de los gurús mundiales en el mundo del *marketing*. Ambos unen sus fuerzas para crear un modelo que canalice los esfuerzos en innovación. Su método se basa en tres conceptos: innovación, *marketing* y tecnología, que entrelazan en lo que llaman el modelo A-F, donde actúan distintos tipos de profesionales según su perfil: activadores, buscadores, creadores, desarrolladores, ejecutores y facilitadores. Una vez implantado, este modelo se puede ir modulando según las necesidades de cada compañía y de cada momento. Todo esto puede parecer a simple vista algo complejo, pero los autores se lo ponen fácil al lector: señalan en la introducción que partes son imprescindibles según los intereses y conocimientos de cada uno.



**RESET & RELOAD**

Autor: Javier Rovira  
Editorial: Esic

**PRESIONE SU 'RESET'**

El modelo económico español hace aguas: las empresas cierran, el desempleo alcanza tasas astronómicas, las exportaciones no tiran y la competitividad de la industria nacional está cayendo en picado. Con este panorama es poco aconsejable adoptar mecanismos antiguos. Javier Rovira, profesor de ESIC Business & Marketing School y socio director de la consultora estratégica Know How N.P., apuesta por buscar los nuevos paradigmas que regirán el nuevo modelo económico. *Reset & Reload* trata de condensar las lecciones extraídas de las principales corporaciones y marcas mundiales que han tenido éxito en su cambio, e intenta que el lector las aplique en su entorno de un modo práctico y simple para encontrar el éxito. La obra se apoya en ejemplos latentes que buscan cambiar los actuales paradigmas, pero, eso sí, con la prudencia como consejera; "No se trata de tirar nada sino de partir de lo que se tiene y empezar de nuevo, con una lógica diferente", asevera. Es decir, un cambio tranquilo en la forma, aunque a la vez radical en el fondo. En definitiva, y como dice el autor en sus conclusiones: "No lo dude y atrevese. *Resete* sus paradigmas y mire de manera diferente hacia adelante. Aunque le parezca raro e imposible, este puede ser su momento y su hora, su nueva época. Aprovechela o asuma el riesgo de quedarse atrás. Porque si usted no cambia a buen seguro otros le cambiarán". Palabra de Rovira.



**EL SENTIDO DE TRABAJAR**

Autores: Dave Ulrich y Wendy Ulrich  
Editorial: LID

**¿QUÉ HACE USTED AHÍ?**

¿Qué tienen en común un gran empresario que se dirige en su imponente coche a la gran corporación que dirige y aquel que madruga para recoger unos fardos y que tiene un empleo mal pagado? Según los autores de *El sentido de trabajar*, que ambos pueden ser amantes de su trabajo o detestarlo con todas sus ganas. Da igual la posición de cada uno, el sentimiento puede ser compartido. Dave Ulrich, profesor de Ross School of Business de la Universidad de Michigan, y Wendy Ulrich, que ha trabajado como psicóloga durante más de 20 años, profundizan en el sentido que tiene el trabajo para las personas. Con un esfuerzo que comprende miles de entrevistas, los autores plantean siete cuestiones: ¿Por qué me conocen los demás? ¿Hacia dónde voy? ¿Con quién voy en el viaje? ¿Cómo genero un entorno de trabajo positivo? ¿Qué retos son interesantes para mí? ¿Cómo respondo ante el cambio? y ¿Qué es lo que más me gusta? Con las respuestas a estas cuestiones, los autores buscan responder a la pregunta que proponen inicialmente: ¿Qué le da sentido al trabajo? "Aquel que tiene un porqué para trabajar puede enfrentarse casi a cualquier cómo también. (...) Las personas encuentran sentido en muchos entornos (...), pero el trabajo ocupa la mayor parte de nuestro tiempo y energía. La mayoría de la gente dedica más tiempo a trabajar que al ocio, a las reuniones familiares, a las celebraciones religiosas o a sus aficiones".



**POR QUÉ NECESITAS UN COACH**

Autor: Juan Carlos Cubeiro  
Editorial: Alienta

**EL ENTRENADOR QUE NECESITA**

Juan Carlos Cubeiro, presidente de la consultora Eurotalent, es una de las mayores autoridades en liderazgo y *coaching* de España. En *Por qué necesitas un coach*, Cubeiro explica en qué consiste esta actividad, qué ventajas tiene y a quién le puede interesar. Pero la obra va más allá de la mera descripción de conceptos. También delimita las funciones que un buen *coach* debe ejercitar, y así evitar que a algún incauto le den gato por liebre. "Un espejo adecuadamente pulido te preguntará con franqueza sobre tu concepto de éxito y hasta qué punto estás avanzando o retrocediendo en ese camino. Te hará ver el grado más real posible de coherencia: si tus palabras y tus actos van en sintonía, o, por el contrario, si encierran un oculto y sospechoso cinismo", escribe el autor. Para dar una respuesta clara y coherente, la obra está dividida en tres partes: ¿Cómo anticipas tu futuro?, ¿Cómo explicas tu pasado? y ¿Cómo obtienes tu presente? Cada una de ellas, explicadas de una forma sencilla, trata de ubicar al lector en el complejo mundo del liderazgo. Así, la obra le guiará en la tarea de saber si necesita o no contratar a un *coach* para su desarrollo profesional y personal, dos figuras que, aunque parecidas, son bastantes disparas. "Debes decidir el *coaching* que deseas para ti: ejecutivo, ligado a tu papel profesional, o vital, para mejorar tu calidad de vida", sentencia Cubeiro.



#### EL EFECTO FACEBOOK

Autor:  
David Kirkpatrick  
Editorial: Gestión 2000



#### REPOSICIONAMIENTO

Autores: Jack Trout, Steve Rivkin y Raúl Peralba  
Editorial: Pirámide



#### HA LLEGADO LA HORA DE MONTAR TU EMPRESA

Autor: Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña.  
Editorial: Deusto



#### INTELIGENCIA COMERCIAL

Autor: Lluís Bassat.  
Editorial: Plataforma Actual.

### LA CARA OCULTA DEL LIBRO

Tras el gran éxito de *La Red Social*, película inspirada en los inicios de Facebook, la mayor red social del mundo, parecía que quedaba poco por contar del invento de Mark Zuckerberg. Pero no es así. *El efecto Facebook* ahonda en la historia y desarrollo de la red social que ha revolucionado en pocos años el panorama de internet.

David Kirkpatrick es un periodista conocedor de los entresijos de las empresas tecnológicas. Reportero durante años de la revista *Fortune*, se ha pasado años escribiendo análisis sobre empresas como Apple, IBM, Intel o Microsoft. En esta ocasión, la obra hace un recorrido muy completo por la historia de Facebook. Pero, además, describe cómo ha ido ampliando negocio con la suma de nuevas herramientas y reflexiona sobre cuál será el impacto en las vidas de sus usuarios, que ya suman más de 500 millones de personas a lo largo del mundo. "No todos los cambios que provocará el efecto Facebook serán positivos. ¿Qué significa que vivamos nuestras vidas de una manera cada vez más pública? ¿Nos estamos convirtiendo en un país, en un mundo de exhibicionistas? (...) Otros se preguntan cómo puede afectar a la capacidad individual de crecimiento y de cambio el hecho de que las acciones, y hasta las pensamientos, estén constantemente sometidos al escrutinio de los amigos", proclama el autor.

### ASÍ HAY QUE (RE)POSICIONARSE

*Reposicionamiento* actualiza uno de los conceptos claves en el mundo del *marketing*: el posicionamiento, definido por Jack Trout en 1969 en un artículo de una revista especializada. Ya ha llovido desde entonces, y por eso el propio Trout ha decidido darle una vuelta al asunto. Para ello ha contado con la ayuda de Steve Rivkin, experto en creación de nombres y fundador de la consultora especializada en marketing Rivkin & Associates, y de Raúl Peralba, presidente de Positioning Systems, consultora especializada en posicionamiento de marca. El trío busca nuevas respuestas ante un mundo en crisis que requiere nuevas enfoques. Así, la obra analiza las estrategias para adaptarse a un entorno de incertidumbre. "Los tiempos han cambiado. La competencia es feroz. Los clientes están más informados. La comunicación es inmediata, y las, hasta hace poco, grandes empresas de éxito están en crisis", apuntan como punto de partida de su análisis.

Los autores buscan situar al lector ante la solución para resolver la terna de problemas actuales: vencer a la competencia, cambiar con los tiempos y gestionar la crisis. Con un lenguaje directo y sencillo, la obra es un cúmulo de ejemplos de buenas prácticas a imitar y de malos ejemplos a evitar. Así, los autores aconsejan: "Intente que su estrategia de *reposicionamiento* no sea demasiado sofisticada. Simple y obvio es la clave, la tiene que entender todo el mundo".

### ¡BÚSCATE LA VIDA!

Dentro de la masiva proliferación de obras dedicadas a cómo emprender, qué tipo de empresa tiene futuro o las condiciones de un verdadero empresario, *Ha llegado la hora de montar tu empresa* destaca sobre el resto. El autor, Alejandro Suárez, es inversor, emprendedor y empresario del sector de las nuevas tecnologías. Es decir, sabe de lo que habla por la experiencia acumulada. El libro, destinado a un público muy amplio, emplea un lenguaje directo, sencillo de entender y muy claro a la hora de explicar conceptos. A lo largo de la obra, el autor va diseccionando las etapas que hay que quemar para ir, poco a poco, progresando en un negocio: cómo surge la idea, cómo desarrollar el plan de negocio, cómo buscar financiación... Y todos los capítulos describen cada una de las situaciones cotidianas a las que se enfrenta el emprendedor, acompañadas de las percepciones de Suárez sobre cuáles son las mejores vías para solucionar los problemas que van surgiendo.

"Si de este libro tuvieras que quedarte con algo, yo te diría que indudablemente esfuerzo. Esfuerzo es lo que necesitarás para superar todo tipo de dificultades, para crecer personal y profesionalmente en entorno árido. Por otro lado, ese mismo esfuerzo hará que el éxito tenga un sabor especial, pero para ello tendrás que intentar superarte", resume el autor en las conclusiones.

### VENDER ES PARA 'LISTOS'

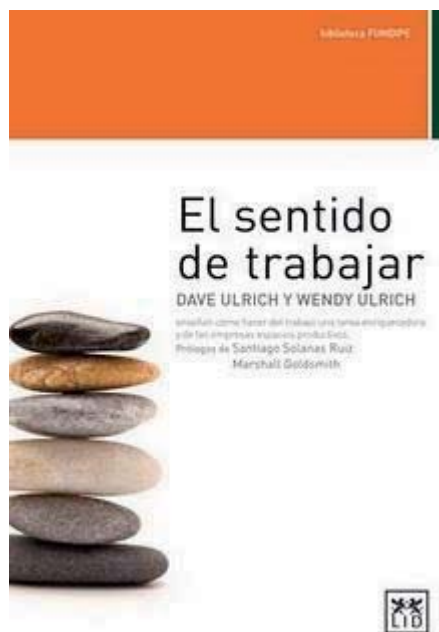
Ser un genio, a veces, no basta. Si no, que expliquen por qué Van Gogh vendió sólo un cuadro durante su vida mientras que Picasso liquidaba toda su producción. ¿Cuál era la diferencia entre ambos genios? ¿La época? ¿El país? Lluís Bassat, fundador y presidente del grupo publicitario Bassat Ogilvy España, cree que el factor diferencial es la llamada inteligencia comercial. "Es la suma de muchas con un único objetivo: conseguir vender algo a alguien. Desde una camisa en una tienda a una persona pasando por simplemente una idea hasta millones de ordenadores a medio mundo. Para vender todas esas cosas se necesita inteligencia comercial", asevera Bassat en uno los pasajes. El autor va hilvanando definiciones conceptuales mezcladas de historias y vivencias personales. No se trata, empero, de una obra académica. Bassat busca la cercanía del lector con ejemplos que mejor ilustran aquello a lo que hace referencia. Con una carrera profesional tan larga, el autor tiene ejemplos, y referencias, más que de sobra. Así, va deshilvanando el concepto con las experiencias de grandes empresarios, como el presidente del Banco Santander, Emilio Botín o Isak Andic, fundador de Mango. Cada uno de ellos contesta a un cuestionario elaborado por Bassat para conocer su visión del asunto. Algunas respuestas no dejan lugar a dudas. Preguntado por el rasgo principal de su carácter Botín no tiene duda: "Pragmático". Genio y figura.

Revista Empresa

[INICIO](#) › [LIBROS](#)

## El sentido de trabajar

Publicado el 17 julio 2011 por [Javier Pérez Caro](#)



Estimad@s amig@s

**“El liderazgo empieza por el sacrificio.” [Ram Bhawnani](#)**

### Sinopsis

En este **libro** se enseña cómo dotar de sentido y valor al trabajo y cómo crear los espacios laborales idóneos para que empresa y empleado salgan beneficiados, ilustrado con numerosos ejemplos.

**“El hombre, ¡Es capaz de vivir e incluso de morir por sus ideales y sus valores!” [Viktor Frankl](#)**

### Prólogo

Tesoros que no son económicos pero que impactan de manera directa en los resultados del negocio. La innovación, el talento, la creatividad, todo esto está en las organizaciones porque son cualidades del ser humano. Los líderes de hoy tienen la obligación de extraer lo mejor de sus equipos en esta dirección, ya que solo así serán válidos en su papel. **Ulrich** nos abre las puertas a las claves para resolver lo que califica como sencilla pregunta pero que encierra la clave del éxito de las organizaciones de hoy: ¿Cómo crean los grandes líderes, para ellos mismos y para los demás, una sensación de abundancia (**sentido, propósito, esperanza, placer**) que atraiga a los empleados y, a la vez, genere valor para los clientes, los inversores, y las distintas comunidades? **Santiago Solanas Ruiz**

**“Debemos aprender por nosotros mismos, y también enseñar a los hombres desesperados que en realidad no importa que no esperemos nada de la vida, sino que la vida, sino que la vida espere algo de nosotros” [Viktor Frankl](#)**

¿Te has preguntado alguna vez si tiene sentido para ti donde trabajas o simplemente trabajas en la organización ... porque necesitas llevar

**un sueldo a final de mes a tu casa?**

Yo si me lo he preguntado, y en distintos seminarios que he impartido a directivos, les invito a leer libros como **el hombre en busca de sentido**, y después le hago la pregunta **¿has encontrado el sentido por el cual vienes a trabajar diariamente a esta compañía?** Os sorprendería la cantidad de personas que trabajan con nosotros solo por la retribución.

Como líderes de organizaciones, directivos, gerentes, responsables y demás etc. estamos obligados moralmente con la organización a **conocer, difundir, proclamar, vivir la cultura de nuestra empresa.**

**El sentido de trabajar**, trata sobre esto mismo *las personas que hallan un sentido a su trabajo son más competentes, comprometidas y entusiastas para contribuir a los objetivos de su empresa, lo que generará un mayor compromiso de los clientes y consumidores.*

**“...El hombre es ese ser capaz de inventar las cámaras de gas de Auschwitz, pero también es el ser ha entrado en esas mismas cámaras con la cabeza erguida y el Padrenuestro o el Shemá Israel en los labios”Viktor Frankl**

**EL SENTIDO DE TRABAJAR**Dave UlrichWendy UlrichLID editorial

Link de interesMarca de liderazgoEl código del nuevo líder Los siete hábitos de la gente altamente efectivaEl hombre en busca de sentido

**“Yo amo el gran sentido común que discurre por las calles.”**

**Napoleón**

Recibid un cordial saludo

Me gusta

A una persona le gusta esto.

# Nuevo Viernes - Nuevo Libro

Nace con la misión de ayudar mediante la lectura de libros de management a difundir nuevas técnicas y conocimientos teórico-prácticos que puedan ayudar a la mejora continua en la gestión de las pymes, tanto a directivos como a profesionales, para hacer frente a los nuevos retos con más recursos. Con el objetivo y los valores de recomendar siempre libros que yo hubiese leído antes y supiese a fondo que realmente servirían de ayuda.

## Datos personales



Javier Pérez Caro

[Ver todo mi perfil](#)

## Páginas vistas últimos 30 días



18,773

## Suscribirse Nuevo Viernes-Nuevo Libro

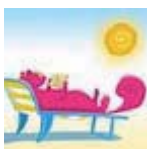
Entradas

Comentarios

## Entradas más visitadas



LIBROS RECOMENDADOS PARA REGALAR EL DÍA DEL PADRE



LIBROS RECOMENDADOS PARA EL VERANO 2011



EL BANCO cómo Goldman Sachs dirige el mundo



TWITTER aplicaciones profesionales y de empresa

domingo 17 de julio de 2011

## EL SENTIDO DE TRABAJAR

Estimad@s amig@s

“El liderazgo empieza por el sacrificio.”

[Ram Bhawnani](#)

### Sinopsis

En este libro se enseña cómo dotar de sentido y valor al trabajo y cómo crear los espacios laborales idóneos para que empresa y empleado salgan beneficiados, ilustrado con numerosos ejemplos.

“El hombre, ¡Es capaz de vivir e incluso de morir por sus ideales y sus valores!”

[Viktor Frankl](#)

### Prólogo

Tesoros que no son económicos pero que impactan de manera directa en los resultados del negocio. La innovación, el talento, la creatividad, todo esto está en las organizaciones porque son cualidades del ser humano. Los líderes de hoy tienen la obligación de extraer lo mejor de sus equipos en esta dirección, ya que solo así serán válidos en su papel.

**Ulrich** nos abre las puertas a las claves para resolver lo que califica como sencilla pregunta pero que encierra la clave del éxito de las organizaciones de hoy: ¿Cómo crean los grandes líderes, para ellos mismos y para los demás, una sensación de abundancia (sentido, propósito, esperanza, placer) que atraiga a los empleados y, a la vez, genere valor para los clientes, los inversores, y las distintas comunidades?

Santiago Solanas Ruiz

“Debemos aprender por nosotros mismos, y también enseñar a los hombres desesperados que en realidad no importa que no esperemos nada de la vida, sino que la vida, sino que la vida espere algo de nosotros”

[Viktor Frankl](#)

¿Te has preguntado alguna vez si tiene sentido para ti donde trabajas o simplemente trabajas en la organización ... porque necesitas llevar un sueldo a final de mes a tu casa?

Yo si me lo he preguntado, y en distintos seminarios que he impartido a directivos, les invito a leer libros como el hombre en busca de sentido, y después le hago la pregunta ¿has encontrado el sentido por el cual vienes







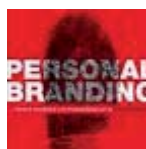
YO 2.0 guía completa para aprovechar el potencial de los medios sociales en la promoción personal



LINKEDIN 100 millones de oportunidades profesionales



BIG BROTHER IS DEAD el día que el consumidor hizo callar las marcas



PERSONAL BRANDING ... hacia la excelencia y la empleabilidad por la marca personal



MARKETING CON YOUTUBE



COOLHUNTING DIGITAL a la caza de los últimas tendencias

## Buscar en este blog



con la tecnología de

## Archivo del blog

- ▼ 2011 (94)
  - ▼ julio (4)
    - EL SENTIDO DE TRABAJAR
    - MARKETING DE APLICACIONES iPhone & iPad coloca tus...
    - COOLHUNTING DIGITAL a la caza de los últimas tende...
    - YO 2.0 guía completa para aprovechar el potencial ...
  - ▶ junio (15)
  - ▶ mayo (11)
  - ▶ abril (14)
  - ▶ marzo (21)
  - ▶ febrero (18)
  - ▶ enero (11)
- ▶ 2010 (217)
- ▶ 2009 (165)
- ▶ 2008 (59)
- ▶ 2007 (21)

a trabajar diariamente a esta compañía? Os sorprendería la cantidad de personas que trabajan con nosotros solo por la retribución.

Como líderes de organizaciones, directivos, gerentes, responsables y demás etc. estamos obligados moralmente con la organización a **conocer, difundir, proclamar, vivir la cultura de nuestra empresa.**

**El sentido de trabajar**, trata sobre esto mismo *las personas que hallan un sentido a su trabajo son más competentes, comprometidas y entusiastas para contribuir a los objetivos de su empresa, lo que generará un mayor compromiso de los clientes y consumidores.*

**“...El hombre es ese ser capaz de inventar las cámaras de gas de Auschwitz, pero también es el ser ha entrado en esas mismas cámaras con la cabeza erguida y el Padrenuestro o el Shemá Israel en los labios”**  
**Viktor Frankl**

### **EL SENTIDO DE TRABAJAR**

**Dave Ulrich**  
**Wendy Ulrich**  
**LID editorial**

**Link de interes**

**Marca de liderazgo**

**El código del nuevo líder**

**Los siete hábitos de la gente altamente efectiva**

**El hombre en busca de sentido**

**“Yo amo el gran sentido común que discurre por las calles.”**  
**Napoleón**

Recibid un cordial saludo

Publicado por Javier Pérez Caro en 22:15 0 comentarios

1

Enlaces a esta entrada

Etiquetas: como respondo ante el cambio, con quién voy, cómo genero un entorno de trabajo positivo, hacia dónde voy, qué retos son interesantes para mí, sentido de pertenencia

[Página principal](#)

[Entradas antiguas](#)

Suscribirse a: [Entradas \(Atom\)](#)



Una imagen de la exposición 'Rabos de lagartija', de Ángel Marcos, presente en Artium hasta el 4 de septiembre

**Arte** Programa especial del Centro-Museo para los meses estivales

## Artium suma música y cine a su programa de exposiciones

◆ B. Pena

Artium, Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo de Vitoria-Gasteiz, presenta una programación repleta de actividades para los meses de verano que a las exposiciones programadas suma, en la noche de los viernes del mes de julio, conciertos y danza. Así, y bajo el título 'Al caer la noche', la plaza de Artium servirá de escenario, entre otros, al grupo francés Maobi o al concierto del grupo indie Maronda. La danza estará presente con las piezas 'Entre otros' de Lucio Baglio, 'Caer en querer' (Love in fall) con Matias Zanotti y 'Marieta' de Janet Novas.

También, y por segundo año consecutivo, del jueves 18 al domingo 28 de agosto se proyectarán películas documentales musicales dentro del ciclo de cine 'En vivo y en directo II', cuya clausura corre-

rará a cargo de 'The devil and Daniel Johnston', un documental sobre el cantautor y artista norteamericano maniaco-depresivo Daniel Johnston.

### Programación artística

Y además de las citadas actividades, y como no podría ser de otra forma, Artium mantiene una interesante programación artística. Desde 'VideoStorias', una peculiar revisión del videoarte español desde los orígenes hasta la actualidad y que propone recorridos alternativos, interconectados y abiertos; hasta 'Rabo de lagartija. Planificación y estrategia', de Ángel Marcos, compuesta por videos, fotografías e instalaciones con el objetivo de construir una metáfora sobre la capacidad de los sistemas de poder de crear mecanismos de escape para sobrevivir en situaciones de peligro; o 'Praxis: Itziar Ba-

rrío', instalación en la que al final de la comparsa, la artista vasca investiga la iconografía y los registros sociales de las fiestas populares para crear un espacio de encuentro y conflicto entre el arte contemporáneo y la antropología.

Se mantiene también, hasta finales del mes de agosto, 'Basado en hechos reales', la muestra integrada por 90 obras de fondos propios del Centro-Museo que trata de reflexionar sobre la realidad y la ficción. Más de treinta años en construcción de obras cargadas de memoria que permiten organizar, en este proyecto y a cada uno de los presentes, discursos más o menos coherentes sobre nuestra realidad contemporánea. Por último, 'Cuentos imaginados. El arte de la ilustración infantil', que muestra la importancia de la imagen en la literatura como recurso para estimular la fantasía y el disfrute visual de los niños.

## LIBROS

### Un compendio de experiencias y éxitos de 20 empresarios alaveses

'Empresarios made in Alava: La importancia de perseguir un sueño', es el libro editado por la Diputación Foral de Alava que recoge las entrevistas realizadas por sus autores a 20 destacados empresarios del Territorio. Es por ello que la diputada de Promoción Económica, Arantza Zenarrutza, en la presentación del libro no dejó pasar la oportunidad de recordar que "si hoy Alava es reconocido en todo el mundo por su actividad industrial es precisamente por la labor de estas personas que emprendieron una actividad con muchísimo esfuerzo". Asimismo, destacó valores como "talento, calidad e internacionalización", elementos "comunes de todos los empresarios alaveses" y subrayó la formación "constante" de los mismos. Los autores, por su parte, han puesto de manifiesto el valor de los contenidos y de los protagonistas que han sido capaces, por ejemplo, de que la mayoría de los asientos de los aeropuertos de todo el mundo hayan sido fabricados por una empresa ubicada en el Polígono de Jundiz, o el invento, por parte también de un alavés, de un sistema automatizado de limpieza de túneles, que es utilizado actualmente en todo el mundo.



**Empresarios made in Alava: la importancia de perseguir un sueño**  
Sergio Tejero y Andrés Goñi. Edita: Diputación Foral de Alava

**Good Business!**  
Oriol Renart. Edita: Plataforma Editorial



El autor presenta la forma más sencilla de entender por qué las empresas responsables no sólo son mejores y venden más, sino que también ayudan a mejorar nuestra sociedad y nuestro mundo. Oriol nos descubre, a través de los ojos de un joven becario muy curioso, recién llegado a la redacción de un periódico, la importancia de la responsabilidad de la empresa de hoy, plasmada en la Compañía General del Desayuno.

compromiso de los clientes y consumidores. En este libro se enseña cómo dotar de sentido y valor al trabajo y cómo crear los espacios laborales idóneos para que empresa y empleado salgan beneficiados, ilustrado con numerosos ejemplos.



**El sentido de trabajar**  
Dave Ulrich y Wendy Ulrich. Edita: LID Editorial

Las personas que hallan un sentido a su trabajo son más competentes, comprometidas y entusiastas para contribuir a los objetivos de su empresa, lo que generará un mayor

**Matrícula de error**  
Gabriel García de Oro. Edita: Debolsillo



En 'Matrícula de error', el autor analiza el miedo a la libertad de equivocarnos, el 'terror del error', y las claves para superarlo: desmontando las falsas asunciones, reevaluando los conceptos de éxito y fracaso, y repasando algunos de los errores creativos más célebres, para acabar poniendo de manifiesto que, a veces, las mayores derrotas, pueden constituir un éxito a largo plazo.



## Magritte, en el Museo de Bellas Artes

El Museo de Bellas Artes de Bilbao acoge 'La Belle Société', de Magritte, en el marco de 'La Obra Invitada', programa patrocinado por la Fundación Banco Santander, una pintura característica del pintor belga, perteneciente a la Colección Telefónica. Las pinturas de Magritte, muy conocidas, desconciertan al espectador al mezclar realidad y ficción. Se trata de una particular forma de surrealismo que adquiere mayor interés al ser confrontada con la obra de Matta, otro gran pintor surrealista, del que el Museo expone en la actualidad una importante antológica. La obra presenta uno de sus motivos más célebres, el hombre tocado con un bombín y sin rostro, que a menudo ha sido interpretado como su alter ego. La figura aparece duplicada y silueteada para alojar, respectivamente, un tupido follaje y un paisaje con el cielo y las nubes como protagonistas.



## El búnker, protagonista en Museum Cemento Rezola

Museum Cemento Rezola de Añorga (Donostia-San Sebastián) ha inaugurado una muestra artística del fotógrafo y periodista Asier Gogortza con la arquitectura del búnker como protagonista. Así, 'Concrete Landscapes. Miradas desde el búnker/Bunkeretik begiradak', propone un acercamiento a la arquitectura del búnker en clave artística, convirtiendo estas construcciones bélicas en grandes cámaras oscuras que albergan en su interior paisajes naturales captados por el 'objetivo' del propio búnker.

## Arich colabora con la Fundación Vicente Ferrer

El próximo 22 de julio el guitarrista y compositor Raimundo Amador actuará en el Jardín de Falerina (Vitoria-Gasteiz) en un concierto con fines benéficos

organizado en colaboración entre la Agencia de Revitalización de la Ciudad Histórica de Vitoria-Gasteiz, Arich, y la organización no gubernamental de desarrollo Fundación Vicente Ferrer.

## Iker Goikoetxea, en el Consejo Directivo de AIPC



El director-gerente del Kursaal, Iker Goikoetxea, ha sido nombrado vocal del Consejo Directivo de la AIPC (International Association of Congress Centres) en la Conferencia Anual que esta entidad, que agrupa a palacios de congresos de todo

el mundo, celebró en San Diego (EEUU) entre el 28 de junio y el 1 de julio. AIPC es la asociación de la industria de los profesionales de los centros de convenciones, congresos y exposiciones del mundo.

## Sendaviva ha generado 121 millones en siete años

Sendaviva, el parque de naturaleza de Navarra, ha generado desde su apertura en la temporada de 2004, hasta el ejercicio correspondiente a 2010, un impacto positivo de 121 millones de euros. Así, en los últimos siete años, el parque ha registrado 930.000 entradas y se estima que cada visitante genera un gasto turístico fuera del parque de 5,98 euros de media. Otro dato destacado es que la actividad del centro ha generado un nivel de empleo medio de 114 personas al año (con 58 empleos directos).



Nº: 408/ 16 Julio - 31 Agosto 2011

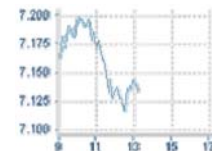
[Portadas](#)
[sugerencias](#)
[suscripción](#)
[publicidad](#)
[enlaces](#)
[RSS](#)
[Twitter](#)
[Facebook](#)
[Hemeroteca](#)


**ESTRATEGIA**  
EMPRESARIAL

jueves, 28 de julio de 2011

[Administraciones](#)
[AgroAlimentaria](#)
[Editorial y Opinión](#)
[estrategi@net](#)
[Industria](#)
[Infraestructuras](#)
[Management](#)
[Mundo Financiero](#)
[Ocio y Negocio](#)
[Servicios](#)
[Estrategia Empresarial](#) | [EUROPA](#) | [Cuadernos Monográficos](#) | [Guías](#) | [Anuarios](#)
**Mikel Torres nuevo presidente del Consorcio de Transportes de Bizkaia** En sustitución de Antonio Rodríguez

ARTIUM


**LA BOLSA**  
*en directo*

**TITULARES**  
*del día*

Bankoa cerró el primer semestre con un beneficio neto de 3,85 millones  
Incrementó un 2% su negocio

Mikel Torres nuevo presidente del Consorcio de Transportes de Bizkaia  
En sustitución de Antonio Rodríguez

La bolsa española bajó el 1,93% lastrada por la banca  
Perdió los 9.700 puntos

Euskadi necesita que la economía vasca crezca a tasas del 2,6% para que descienda el paro  
En opinión de Tomás Arrieta, presidente del CRL

Arcelor Mittal registró un beneficio neto de 1.796 millones hasta junio  
Representa un incremento del 13%

Editoriales

Ocio y Negocio

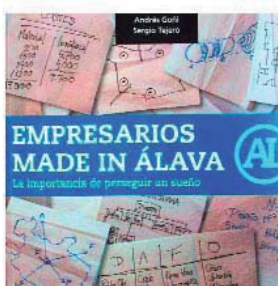
## Libros



E.E.

Vota

Comentarios 0



'Empresarios made in Alava: La importancia de perseguir un sueño'

**Empresarios made in Alava: la importancia de perseguir un sueño**  
Sergio Tejero y Andrés Goñi. Edita: Diputación Foral de Alava

Un compendio de experiencias y éxitos de 20 empresarios alaveses

'Empresarios made in Alava: La importancia de perseguir un sueño', es el libro editado por la Diputación Foral de Alava que recoge las entrevistas realizadas por sus autores a 20 destacados empresarios del Territorio. Es por ello que la diputada de Promoción Económica, Arantza Zenarutzabeitia, en la presentación del libro no dejó pasar la oportunidad de recordar que "si hoy Álava es reconocido en todo el mundo por su actividad industrial es precisamente por la labor de estas personas que emprendieron una actividad con muchísimo esfuerzo". Asimismo, destacó valores como "talento, calidad e internacionalización", elementos "comunes de todos los empresarios alaveses" y subrayó la formación "constante" de los mismos. Los autores, por su parte, han puesto de manifiesto el valor de los contenidos y de los protagonistas que han sido capaces, por ejemplo, de que la mayoría de los asientos de los aeropuertos de todo el mundo hayan sido fabricados por una empresa ubicada en el Polígono de Jándiz, o el invento, por parte también de un alavés, de un sistema automatizado de limpieza de túneles, que es utilizado actualmente en todo el mundo.

**Good Business!**  
Oriol Renart. Edita: Plataforma Editorial

El autor presenta la forma más sencilla de entender por qué las empresas responsables no sólo son mejores y venden más, sino que también ayudan a mejorar nuestra sociedad y nuestro mundo. Oriol nos descubre, a través de los ojos de un joven becario muy curioso, recién llegado a la redacción de un periódico, la importancia de la responsabilidad de la empresa de hoy, plasmada en la Compañía General del Desayuno.

**El sentido de trabajar**  
Dave Ulrich y Wendy Ulrich.  
Edita: LID Editorial

Las personas que hallan un sentido a su trabajo son más competentes, comprometidas y entusiastas para contribuir a los objetivos de su empresa, lo que generará un mayor compromiso de los clientes y consumidores. En este libro se enseña cómo dotar de sentido y valor al trabajo y cómo crear los espacios laborales idóneos para que empresa y empleado salgan beneficiados, ilustrado con numerosos ejemplos.

**Matrícula de error**  
Gabriel García de Oro.  
Edita: Debols!lo clave

En 'Matrícula de error', el autor analiza el miedo a la libertad de equivocarnos, el 'terror del error', y las claves para superarlo: desmontando las falsas asunciones, reevaluando los conceptos de éxito y fracaso, y repasando algunos de los errores creativos más célebres, para acabar poniendo de manifiesto que, a veces, las mayores derrotas, pueden constituir un éxito a largo plazo.


**AGENDA**  
*formativa*

**PREVISIÓN**  
*meteorológica*

**EMPLEO**

**CALLEJERO**

**RESTAURANTES**

**PÁGINAS amarillas**  
PaginasAmarillas.es

**PÁGINAS blancas**  
PaginasBlancas.es

Lo último Lo más leído Lo más comentado

09:19 Mikel Torres nuevo presid...  
13:56 Eiken presentará en el Fe...  
12:56 AZTI-Tecnalia investiga e...  
12:09 Un avión no tripulado de ...  
10:55 Ipar Kutxa logra hasta ju...


**encuesta**

¿Cree que la UE debe crear una agencia de rating propia?

Día de publicación: 19/07/2011

Número de visitas: 41

Media de votos:



Número total de votos: 0

# ***BUSINESSnews***

BUYTHEFACE

RECOGNITION NIGHT, LA NOCHE DE LOS PREMIOS DEL TURISMO DE CONGRESOS

LID EL SENTIDO DE TRABAJAR

LID IDEAS QUE PEGAN

LID ALEJANDRO MAGNO. SER REY NO ES SUFICIENTE

LID TONTERÍAS ECONÓMICAS II

LID JUEGO DE TRONAS

GROUPALIA

LID PALABRA DE PRIMERA DAMA MICHELLE OBAMA

LID CRONISTAS DE TIKITAKA

LID EL BANCO DE BARCELONA (1844-1874) HISTORIA DE UN BANCO EMISOR

LID FINANZAS PERSONALES

LID GANA LA RESILENCIA  
ESIC ENTREGA LOS PREMIOS ÁSTER 2011

LID GESTIÓN INDIVIDUALIZADA DE PERSONAS

LID MARKETING 3.0

EMO-HANNOVER

## LID EL SENTIDO DE TRABAJAR



EL SENTIDO DE TRABAJAR es un libro de adquisición obligada para todos los amantes de la economía.

Prólogo de: Santiago Solanas Ruiz

Número de edición: 1ª ed.  
Colección: Acción Empresarial  
Serie: biblioteca FUNDIPE  
Páginas: 272  
ISBN: 9788483565223  
Fecha de publicación: Junio 2011  
P.V.P.: 19.90€

Las personas que hallan un sentido a su trabajo son más competentes, comprometidas y entusiastas para contribuir a los objetivos de su empresa, lo que generará un mayor compromiso de los clientes y consumidores. En este libro se enseña cómo dotar de sentido y valor al trabajo y cómo crear los espacios laborales idóneos para que empresa y empleado salgan beneficiados, ilustrado con numerosos ejemplos.

Ulrich, Dave  
MARCA DE LIDERAZGO, EL CÓDIGO DEL NUEVO LÍDER, EL SENTIDO DE TRABAJAR

Dave Ulrich es profesor de Ross School of Business de la Universidad de Michigan y cofundador de The RBL Group. Ha desarrollado ideas que han tenido un gran impacto en los líderes, las organizaciones y los recursos humanos. Ha publicado 23 libros y es autor de más de 100 artículos divulgados en revistas especializadas. Forma parte de la junta directiva de Herman Millar y es miembro de la Academia Nacional de Recursos Humanos estadounidense.

Ulrich, Wendy  
EL SENTIDO DE TRABAJAR

Wendy Ulrich ha trabajado como psicóloga durante más de 20 años. Formada en psicología psicodinámica, cognitiva, familiar y positiva, ayuda a sus clientes a examinar los patrones que han seguido en el pasado y a elegir mejor en el futuro. Es fundadora de Sixteen Stones Center for Growth y es autora de dos libros sobre cambio personal.



## NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS DESTACADAS



julio 2011

Dave Ulrich; Wendy Ulrich

El sentido de trabajar



julio 2011

Francisco Alcaide

Fast Good Management



julio 2011

Carlos Rodríguez Braun

Tonterías Económicas II

## NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS

# El sentido de trabajar

Dave Ulrich; Wendy Ulrich



Editorial: LID Editorial Empresarial

Páginas: 272

Fecha publicación: julio 2011

Sinopsis: La competitividad a nivel mundial, las nuevas tecnologías, la crisis económica y la inestabilidad laboral han creado un nuevo marco de trabajo, un ambiente laboral en el que los empleados no están motivados siendo cada vez más importante encontrar el sentido de trabajar. Dave y Wendy Ulrich se dirigen a líderes y a aquellos profesionales que aspiran a convertirse en líderes a través de El sentido de trabajar, título que nace con el propósito de ayudar a las organizaciones a crear una cultura corporativa única, que sea la suma de los comportamientos, las actitudes y aptitudes de las personas que trabajaban en la compañía, una cultura orientada a la consecución de un propósito que va más allá de los resultados, buscando la pasión, la integridad y la responsabilidad personal. Para ello, el lector encontrará a lo largo de la obra siete preguntas fundamentales cuyas respuestas permitirán a la compañía desarrollar una imagen positiva, obtener el compromiso de los empleados y construir buenas relaciones personales alcanzando así la felicidad de las organizaciones y de sus empleados.

## PROVEEDORES DE RRHH

Consultoras de Recursos Humanos y de Formación



Consultoría y Selección

Executive Search

Outplacement



Empresas de Trabajo Temporal

Outsourcing

Software de RRHH

Formación: Escuelas de negocio / Universidades



Elearning

Coaching

Outdoor Training

Formación en Idiomas



Servicios Jurídicos

Salud Laboral

Renting

Relocation



Convenciones



Portada	Secciones	Editorial	Entrevistas	Se rumorea	Contratado y Despedido
Administración Pública	Cconciliación/Productividad	Empresa	Formación	Legal	Librería de RRHH
Recolocación	Responsabilidad Social	Seguridad e Higiene	Selección de Personal	Tecnología e Innovación	Liderazgo

Portada > Secciones > Librería de RRHH  
 Nueva publicación de LID Editorial

## El sentido de trabajar

Actualizado Viernes 08/07/2011 00:07

RRHH Digital



**RRHH Digital.** La competitividad a nivel mundial, las nuevas tecnologías, la crisis económica y la inestabilidad laboral han creado un nuevo marco de trabajo, un ambiente laboral en el que los empleados no están motivados siendo cada vez más importante encontrar el sentido de trabajar.

Dave y Wendy Ulrich se dirigen a líderes y a aquellos profesionales que aspiran a convertirse en líderes a través de *El sentido de trabajar*, título que nace con el propósito de ayudar a las organizaciones a crear una cultura corporativa única, que sea la suma de los comportamientos, las actitudes y aptitudes de las personas que trabajaban en la compañía, una cultura orientada a la consecución de un propósito que va más allá de los resultados, buscando la pasión, la integridad y la responsabilidad personal. Para ello, el lector encontrará a lo largo de la obra siete preguntas fundamentales cuyas respuestas permitirán a la compañía desarrollar una imagen positiva, obtener el compromiso de los empleados y construir buenas relaciones personales alcanzando así la felicidad de las organizaciones y de sus empleados.



## El sentido de trabajar

DAVE ULRICH Y WENDY ULRICH  
 enseñan cómo hacer del trabajo una tarea enriquecedora y de las empresas espacios productivos.  
 Prólogos de Santiago Sotanas Ruiz  
 Marshall Goldsmith

### ¿Por qué me conocen los demás?

«Las organizaciones luchan por alinear las fortalezas de sus empleados con una identidad organizativa coherente que dé respuesta a las exigencias de los clientes y la sociedad, siempre cambiantes. Los grandes líderes ayudan a las personas a alinear sus fortalezas personales con la identidad de la organización (marca) y las expectativas de los clientes».

### ¿Hacia dónde voy?

Saber con claridad a dónde queremos ir y por qué es fundamental para tener una sensación de sentido y prosperidad. «Los grandes líderes reconocen qué es lo que motiva a sus empleados, lo relacionan con el propósito de la organización y ayudan a estos a que den prioridad al trabajo que en realidad es importante».

### ¿Con quién voy en el viaje?

Si bien compartir nuestro día a día con los demás nos produce grandes satisfacciones, la relación con las personas no es fácil y toda la tecnología de que disponemos para relacionarnos no hace más sencilla la tarea. «Los grandes líderes ayudan a sus empleados a adquirir las habilidades necesarias para generar una amistad entre las personas y dentro de los equipos a nivel profesional».

### ¿Cómo genero un entorno de trabajo positivo?

El entorno de trabajo de un departamento está muy relacionado con el estilo de vida y los patrones emocionales de las personas, y con las relaciones existentes entre estas y el trabajo. «Los grandes líderes reconocen y escenifican entornos de trabajo positivos que inspiran a los empleados, satisfacen las expectativas de los clientes y dan confianza a los inversores».

### ¿Qué retos son interesantes para mí?

Cuando el trabajo es demasiado fácil, las personas se aburren. Si es complicado en exceso, les crea ansiedad y se rinden. «Los grandes líderes personalizan las condiciones de trabajo, de forma que los empleados saben que, con él, contribuyen a alcanzar resultados que son importantes para ellos».

### ¿Cómo respondo ante el cambio?

Cuando reaccionamos ante un cambio desde una actitud reactiva, estamos funcionando desde el miedo, el estancamiento y la indiferencia, emociones que se asientan en la creencia de que los errores son una amenaza para el éxito. Cuando reaccionamos desde el foco en el aprendizaje y la resiliencia, en cambio, es porque tenemos la creencia de que los errores son una vía para alcanzar el éxito. «Los grandes líderes disfrutan con los cambios y ayudan a sus empleados a crecer, aprender y ser resilientes, lo que revitaliza la organización».

### ¿Qué es lo que más me gusta?

Disfrutar consiste en percibir los pequeños detalles, salir de la rutina, alimentar la creatividad. «Los grandes líderes superan la hostilidad y la intolerancia, y adoptan un enfoque multicultural mediante la resolución de problemas, la escucha, la curiosidad, la diversidad y la comprensión, y aportan creatividad, gozo, humor y placer a sus organizaciones».

Las respuestas a estas cuestiones construyen un camino al que los autores dotan de las herramientas precisas, fruto de muchos años de experiencia estudiando cientos de compañías, para que las empresas y sus líderes descubran los tesoros que hay en su organización y los pongan en valor.

### Lo último

- ES "m cre
- La pre fer
- Pre ca
- En
- Sir

### Director

Sector: (

savillec

omi

ep  
Talento y

### Lo más

- LEIDO | c
- Lo: er
- Inr for
- Se
- En Hu
- El

### Encuest:

## RRHHDigital - El sentido de trabajar

«Tesoros que no son económicos pero que impactan de manera directa en los resultados del negocio. La innovación, el talento, la creatividad, todo esto está en las organizaciones porque son cualidades del ser humano. Los líderes de hoy tienen la obligación de extraer lo mejor de sus equipos en esta dirección, ya que solo así serán válidos en su papel», tal y como menciona Marshall Goldsmith en el prólogo de la obra.

El sentido de trabajar abre las puertas a las claves para resolver lo que Dave Ulrich califica como «sencilla pregunta pero que encierra la clave del éxito de las organizaciones de hoy: ¿cómo crean los grandes líderes, para ellos mismos y para los demás, una sensación de abundancia (sentido, propósito, esperanza, placer) que atraiga a los empleados y, a la vez, genere valor para los clientes, los inversores y las distintas comunidades?»

### Los autores

Dave Ulrich es profesor de Ross School of Business de la Universidad de Michigan y cofundador de The RBL Group. Ha desarrollado ideas que han tenido un gran impacto en los líderes, las organizaciones y los recursos humanos. Ha publicado 23 libros y es autor de más de 100 artículos divulgados en revistas especializadas. Forma parte de la junta directiva de Herman Millar y es miembro de la Academia Nacional de **Recursos Humanos** estadounidense.

Wendy Ulrich ha trabajado como psicóloga durante más de 20 años. Formada en psicología psicodinámica, cognitiva, familiar y positiva, ayuda a sus clientes a examinar los patrones que han seguido en el pasado y a elegir mejor en el futuro. Es fundadora de Sixteen Stones Center for Growth y es autora de dos libros sobre cambio personal.

¿Es cap...  
durante

Si, d

No, v

A me

Búscanos e

RRHH R

RRHH



GESTIÓN

# Historias de terror para la playa

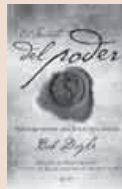
El miedo se ha colado en las novedades editoriales sobre 'management' para los meses estivales. Cómo gestionar el pánico o plantearse conquistar el mundo con un 'plan diabólico' son sólo algunas propuestas para leer en la playa.

S. Saiz, Madrid  
Cansados de hablar de la crisis, los autores de libros de *management* animan a enfrentarse a los problemas de cara. Tras dos años dando lecciones sobre cómo esquivar la crisis para sobrevivir, la tendencia este año es presentar batalla a las dificultades y salir victoriosos. La mayoría de los expertos nacionales han optado por mensajes positivos, como *Gana la resiliencia*, de Rubén Turienzo y Pau Sala, que ofrece pistas sobre cómo motivar a las plantillas cuando el desánimo tras varios ejercicios complicados empieza a hacer mella en el ánimo.

Pero las grandes novedades vienen de la mano de las historias de terror. *Alíate con el miedo*, de Juana Erice, defiende la necesidad de aprender a convivir con el miedo sin llegar a desatar el pánico. Y desde Estados Unidos llega *Planes diabólicos. Diviértete en tu intento de conquistar el mundo*, de Hugh MacLeod, que propone dejar el trabajo y hacer sólo lo que nos guste.



**PLANES DIABÓLICOS**  
**Autor:** Hugh MacLeod.  
**Editorial:** Empresa Activa.  
**Precio:** 13 € **Páginas:** 192  
**Tesis:** Conquistar el mundo es fácil, si se tiene un plan.



**EL SECRETO DEL PODER**  
**Autor:** Bob Doyle.  
**Editorial:** Zenith.  
**Precio:** 15,5 € **Páginas:** 250  
**Tesis:** Secuela del 'bestseller' de autoayuda 'El Poder'.



**GANA LA RESILIENCIA**  
**Autores:** R. Turienzo y P. Sala.  
**Editorial:** LID.  
**Precio:** 19,9 € **Páginas:** 288  
**Tesis:** Vocabulario marino para superar las marejadas.



**ODIO EL NETWORKING**  
**Autor:** Debora Zack.  
**Editorial:** Empresa Activa.  
**Precio:** 14 € **Páginas:** 224.  
**Tesis:** Una guía práctica para abrumados e introvertidos.



**EL SENTIDO DE TRABAJAR**  
**Autores:** Dave y Wendy Ulrich.  
**Editorial:** LID.  
**Precio:** 19,9 € **Páginas:** 272  
**Tesis:** Ideas para hacer las empresas más productivas.



**INNOVAR PARA GANAR**  
**Autores:** Fernando Trias de Bes y Philip Kotler.  
**Editorial:** Empresa Activa.  
**Precio:** 18 € **Páginas:** 352  
**Tesis:** Revisión del marketing.



**GESTIÓN INDIVIDUALIZADA**  
**Autores:** Susan M. Cantrell y David Smith.  
**Editorial:** LID.  
**Precio:** 19,9 € **Páginas:** 328  
**Tesis:** Recursos humanos.



**ALÍATE CON EL MIEDO**  
**Autor:** Juana Erice.  
**Editorial:** Empresa Activa.  
**Precio:** 13 € **Páginas:** 188  
**Tesis:** Claves para convivir con el miedo y tener éxito.



**EL ADN DE LA FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS**  
**Autores:** C. Ilie y M.J. Martín.  
**Editorial:** LID.  
**Precio:** 19,9 € **Páginas:** 192.  
**Tesis:** Desarrollo directivo.



**PÓKER ONLINE**  
**Autores:** R. Mestre y L. Varela.  
**Editorial:** La Esfera.  
**Precio:** 17 € **Páginas:** 264.  
**Tesis:** Historia del mejor jugador de póker del mundo.

## De valor a valores: otra historia



OPINIÓN

Santiago Álvarez de Mon

En *On Value and Values* Douglas, Smith hace una distinción interesante. "La noción de valor surge en conversaciones sobre economía, finanzas, inversiones, compras, negocios y mercados. La gente se preocupa por el valor, una estimación presente o futura que acaba traducéndose en una determinada equivalencia monetaria". Si se pasa del singular al plural, de valor a valores, las cosas cambian: "La evaluación de proyectos es intemporal en lugar de fugaz. Si el valor es lo que nos hace ricos, los valores son los que nos hacen humanos". Acierta Smith. Se habla y escribe del valor de la acción de una empresa determinada, del valor de una inversión y su posible retorno, del valor de una marca (producto, país...) y como no, del valor de nuestra vivienda. Siendo lógica esta sensibilidad hacia el valor de nuestras apuestas, lo llamativo es la vocación expansiva del referido vocablo. Si no se habla de economía en el contexto de una competencia global, diversa e interdependiente, caemos en la demagogia, el populismo o en el peor de los totalitarismos. La idea de mercado, odiosa para los nostálgicos de una frustrada utopía colectivista, traza la dramática diferencia entre las dos Coreas, entre la China de Mao y la actual, entre Cuba y Chile... Sentada esta premisa, si solo se habla de economía incurrimos en una suerte de castración intelectual que deviene en contraproducente. El hombre exclusivamente económico se empobrece en una asfi-



Imagen de la sede de la Comisión Europea, en Bruselas.

xiante telaraña de números, tipos de interés, márgenes de eficiencia e índices de productividad, reduciendo su existencia a una lucha desigual y darwinista por la supervivencia.

Europa es un buen exponente de lo que intento decir. Es evidente que tenemos un gravísimo problema económico. Países en quiebra, endeudamientos temerarios, alarmantes déficits presupuestarios... la crisis del euro no es casualidad. El valor de la marca Europa se deteriora, resulta marginal en comparación con países emergentes o con la potencia norteamericana. ¿Qué es antes, el huevo o la gallina? ¿Tenemos un problema político por la crisis del euro, o la moneda europea sufre por falta de visión y liderazgo políticos? ¿En qué consiste el sueño europeo, simplemente es un in-

menso mercado torpedeado por trabas burocráticas y tics nacionalistas? ¿Resultado de esta impotencia política y cultural?, una grave crisis económica que hipoteca seriamente el futuro.

Si la crisis es filosófica, hablemos de valores. Algunos innegociables. Libertad. El más manoseado y el peor tratado. Sin ella, ahogada en la opacidad, el nepotismo y la desconfianza, la imaginación no vuela, la innovación se exilia y el espíritu emprendedor desaparece. Justicia. Se observan abanicos salariales que no se justifican por criterios de talento, experiencia y contribución objetiva a un proyecto común. Los sueldos fijados en algunas cajas a personas que pasaban por allí por su pedigrí político son un escándalo. Solidaridad. ¿Alguien puede

pensar que me puede ir bien a largo plazo si muchos se desangran a mi lado? ¿Se puede vivir bien en una isla de riqueza en medio de un océano de pobreza? Integridad. Existen gaps difíciles de explicar entre nuestro discurso público y nuestra conversación privada. Callamos fuera lo que pensamos y sentimos dentro. Se dan brechas visibles entre lo que decimos y lo que hacemos. Honestidad. Demasiado tramposo en el ruedo ibérico al que le va sorprendentemente bien, generalmente deambula cerca de los mentideros del poder, mientras hombres y mujeres honrados y trabajadores se dejan la piel para llegar a fin de mes. Austeridad. Mucho hortera exhibiéndose de cara la galería, apalancado al límite, en lugar de vivir de modo más sobrio, moderado, realista y elegante. Ahora ya no es una opción, tocan lentejas. Humildad. ¿Si la adversidad, si los golpes de la vida no nos enseñan a ser un poco más humildes, a renovar nuestros ladrillos mentales, qué diablos nos enseña? Responsabilidad. La crisis nos desnuda, muestra nuestras vergüenzas. Pocas personas ponen el acento en su responsabilidad, la culpa de lo que pasa tiene nombre y apellidos ajenos. Instalados en este victimismo infantil, excusados en ataques a fáciles chivos expiatorios, no afrontamos el cambio, un desafío personal e intransferible. Solo desde la propiedad de nuestra biografía, por muy limitados que sean nuestros recursos, podemos transformar la realidad.

Conclusión final. Hablemos de valores, y no de la manida noción valor. Paradójicamente, en una sociedad de valores, el valor subiría, la cuenta de resultados respiraría, la economía crecería. Seguro.

Profesor del IESE

## NEGOCIAR PARA CON-SEGUIR

Mercedes Costa y Mariana Segura.  
Editorial Pearson-Financial Times.  
304 págs. ISBN: 978-84-83227-73-2

Todos hablamos de “intereses”, de “cooperación” y de “creación de valor” pero desconocemos su auténtico significado y, por tanto, no nos beneficiamos de la multitud de recursos que cada uno de ellos puede aportar al proceso negociador. “Negociar para CON-seguir” afronta un doble reto, el primero es redefinir el marco conceptual de la negociación, y el segundo y más difícil, facilitar a los negociadores recursos prácticos para cerrar los mejores acuerdos, incrementar su sabiduría negociadora, e incluso CON-seguir ir más allá.



## EL SENTIDO DE TRABAJAR

Dave y Wendy Ulrich. Lid Editorial.  
192 págs. ISBN: 978-84-8356-522-3

El liderazgo constructor de sentido –entendido como una misión con la que nos comprometemos– es el argumento de esta obra, en la que sus exploran cómo los líderes pueden ayudar a promover un entorno para sus empleados que aporte sentido y propósito al trabajo. Y su propuesta para ello es el “programa de la abundancia”, que permite a los líderes agregar valor y cultivar una atmósfera creativa haciéndose a sí mismos siete preguntas: ¿Por qué soy conocido? ¿Hacia dónde voy? ¿Con quién viajo? ¿Cómo puedo crear un ambiente de trabajo positivo? ¿Qué desafíos me interesan? ¿Cómo responder a la desechabilidad y el cambio? ¿Qué me encanta?



## MUNDO TWITTER

José Luis Orihuela. Alienta Editorial.  
272 páginas. ISBN: 978-84-92414-89-5

Sorprendente pero cierto. Una herramienta que contiene mensajes de hasta 140 caracteres se ha convertido en uno de los medios de comunicación más poderosos de la historia. Conocer sus claves es también conocer cómo no quedarse descolgado en ámbitos tan dispares como el marketing, las relaciones personales, el entorno laboral... Esta obra enseña las pautas para escribir twits e incluye un listado de los mejores 140 twiteros de cada campo y una selección de sus mejores twits.



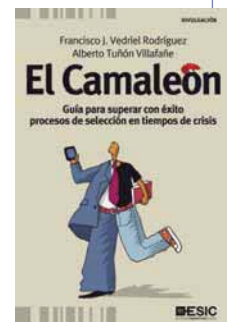
## MÁS INFORMACIÓN

### OTROS LIBROS

#### EL CAMALEÓN. Guía para superar con éxito procesos de selección en tiempos de crisis

Francisco J. Vedriel Rodríguez y Alberto Tuñón Villafañe. ESIC Editorial. 184 págs.  
ISBN: 9788473567671

Siete pilares conforman el método de “El Camaleón” para afrontar una entrevista de selección. De forma novelada los protagonistas, Manuel Casamayor, en paro desde 2009, y Joaquín Lumberras, consultor y creador del método, recorren un camino cercano para muchos en estos tiempos que corren.



### INFORMES

#### RECRUITING ERASMUS 2011. Informe sobre la opinión de los jóvenes con experiencia académica internacional ante la empresa y el mercado de trabajo

PeopleMatters, 2011. [www.peoplematters.com](http://www.peoplematters.com)

Las posibilidades de carrera, un ambiente laboral agradable y la proyección internacional de la empresa son los aspectos que más atraen a los estudiantes con experiencia académica internacional a la hora de trabajar. Y, por el contrario, la falta de oportunidades de crecimiento, un trabajo poco interesante, el ambiente laboral enrarecido, una remuneración poco atractiva y los horarios interminables son los factores más denostados.



#### LA GESTIÓN DE LA PERCEPCIÓN ENTRE LAS AUDIENCIAS INTERNAS EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

Ulled & Asociados.  
[www.ulled.com](http://www.ulled.com)

El foco en la eficiencia y las consecuentes medidas restrictivas que están adoptando las empresas están forzando un cambio necesario en las estrategias de comunicación interna.



## El hombre que mató a Recursos Humanos

**"Recursos Humanos debe morir"**. Ese es el título. **Eugenio de Andrés**, socio director de Tatum, el autor. Ambos han sido los ganadores de la primera edición del HR European Awards en España. La iniciativa ha partido de la Euroepan Association for People Management (EAPM), de la que forma parte AEDIPE, y ha sido gestionada en España por **Fundipe**, a cuyo frente está **Jorge Cagigas**.

La iniciativa pretende promover la reflexión sobre todos los temas relacionados con la gestión de Recursos Humanos. En cada uno de los países que forman parte de la Federación Europea se han convocado concursos para premiar los mejores artículos. El premio para los gadores de cada país es la asistencia gratuita al **25º Congreso Europeo de Dirección de Personal**, que este año se celebrará en Estambul, y la participación en la gran final que dará un triunfador internacional.

El jurado, del que tuve el honor de formar parte, estuvo formado por el Consejo de Sabios de Fundipe, directivos de Recursos humanos y representantes de medios de comunicación. El artículo de Eugenio de Andrés es una llamada a la reflexión sobre el futuro de la función de personal, una función clave en el seno de las empresas que no siempre goza del peso específico que debería tener. Según De Andrés, colaborador habitual de **Capital Humano**, otras funciones como las de Márketing y Comunicación si han sabido reinventarse y Recursos Humanos debe seguir ese ejemplo y asumir tareas más estratégicas para ser catalizadores y facilitadores de negocio.

El acto de entrega de premios, celebrado esta noche, ha coincidido con la presentación del último libro de **Dave y Wendy Ulrich**, **"El sentido de trabajar"**, que forma parte de la Biblioteca Fundipe de Recursos Humanos. En la presentación han participado los autores a través de una videoconferencia en la que han hecho una síntesis de los contenidos del libro. Tiempo habrá de analizarlo con detenimiento

ENTREVISTA DAVE ULRICH PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

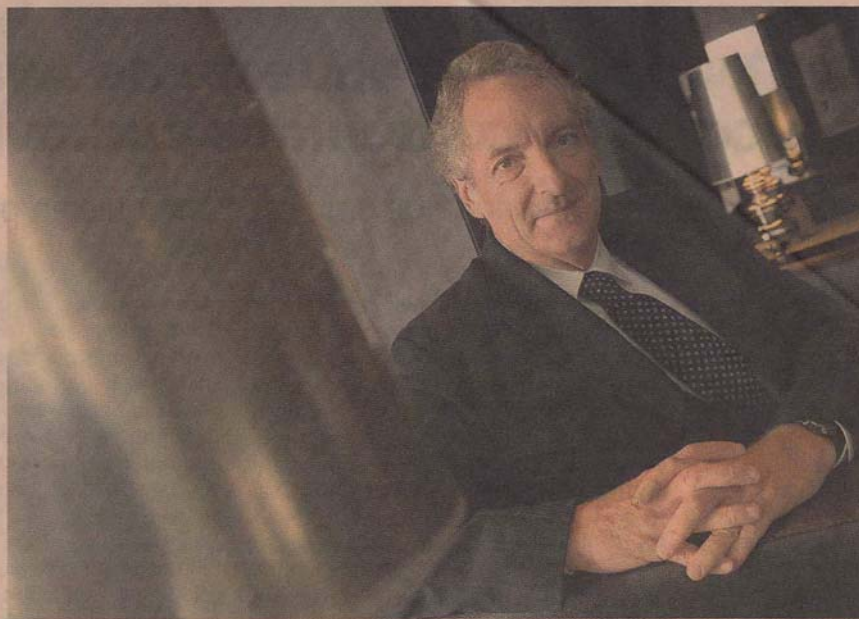
## “Queremos líderes con experiencias vitales”

Dave Ulrich asegura que el gran reto de los RRHH es crear valor. Consultar las necesidades de negocio y saber qué necesitan los líderes empresariales constituyen los primeros pasos en un mercado en el que no abundan los ‘jefes’ con vivencias que les ayuden en su trabajo. **Por Montse Mateos**

Lo primero que llama la atención de Dave Ulrich es su tremenda sencillez. Sus dos metros de altura acogen una de las mentes más brillantes del *management* mundial, un conocimiento que apabulla bajo el paraguas del sentido común que aplica a muchos conceptos, empezando por la conciliación. Recuerda que cuando empezó a dar clases en la universidad hace 28 años —es profesor en la Universidad de Michigan—, uno de sus colegas le comentó que, cada mañana, el decano se paseaba por los despachos de los docentes el sábado a las 11 de la mañana. “¡Qué tontería! —dice— nuestro trabajo exige escribir, hacer investigación, preparar las clases, pero no estar en el despacho. Hoy la mayoría de las empresas se han dado cuenta de que tiempo de presencia no es igual a productividad. Hay que evaluar a las personas en términos de resultados, no por el lugar donde desempeñan su trabajo”. Y parte de la culpa de un bajo rendimiento reside en la calidad de los líderes, un perfil profesional por el que Ulrich se ha preocupado bastante a lo largo de toda su trayectoria. En su opinión es posible desarrollar buenos líderes de tres maneras. La primera de ellas tiene que ver con la experiencia laboral en el puesto de trabajo, “esto incluye realizar tareas difíciles que suponen retos o proyectos que implican nuevas responsabilidades”. Ulrich estima que esta faceta supone el 50% del liderazgo de un directivo; y el 30% tiene que ver con la formación y el desarrollo. El resto está vinculado a la experiencia: “Queremos líderes que tengan experiencias fuera del trabajo que les ayuden a realizar su función”.

### El empleado y la empresa

Ulrich está entre los cincuenta mejores pensadores de gestión del mundo, según *Thinkers 50* y también ha sido elegido por la revista *Fast Company* como uno de los diez pensadores más relevantes del *management*, y por *HR Magazine* como la persona más influyente del mundo en los recursos humanos. En su opinión, el reto del departameo de recursos humanos es crear valor. “El primer paso para lograrlo consiste en saber cuáles son las necesidades de negocio y conocer mejor lo que necesitan los líderes empresariales”. Reconoce



Dave Ulrich está considerado como uno de los mejores expertos en ‘management’ del mundo. / Rafa Martín

que con demasiada frecuencia las conversaciones que mantiene con esta área se centran más en lo que ellos necesitan, cuando su primera pregunta debería ser qué necesita el negocio y demanda el líder.

Pero el éxito no sólo reside en los jefes y el área de gestión de personas. Ulrich también menciona al empleado como agente implicado y de cuya actividad depende el éxito de la organización. Por esta razón, identifica siete palancas que enriquecen la proposición de valor que ofrece la empresa a su plantilla. Una de ellas tiene que ver con la visión acerca del propósito de la empresa, y de cuáles son sus objetivos de negocio. Asimismo señala la oportunidad de apren-

**“El reto de recursos humanos es crear valor; para lograrlo hay que saber qué necesitan los jefes”**

der y de crecer, los incentivos y el impacto en el resultado: “La gente quiere saber de qué manera contribuye y cómo marca la diferencia”. Según Ulrich tampoco hay que dejar de lado aspectos como “la importancia de formar parte de una comunidad de personas con las que disfrutas trabajando”. Las dos últimas palancas tienen que ver con comprender qué se cuece en el negocio; y, en último lugar, destaca la flexibilidad, “dónde trabajamos y cuándo”.

Otro de los aspectos que se deben superar en la gestión de personas está relacionado con el paternalismo, algo que pertenece al pasado. Según Ulrich, “las empresas tienen éxito cuando la línea de dirección es clara, cuando existe una relación entre el trabajo que hace el empleado y los clientes que reciben el valor de su trabajo. El estilo paternalista de liderazgo limita la capacidad del profesional para tener esa visión clara. Los buenos líderes son aquellos que intentan ayudar a su empleados a relacionar su trabajo con las expectati-

**“Las personas necesitan saber de qué manera contribuyen y cómo marcan la diferencia”**

vas del cliente”. Para este gurú, el éxito del *management* reside en ayudar a la plantilla a encontrar un sentido a su trabajo. En uno de sus últimos libros, *El porqué del trabajo*, ha identificado veinte disciplinas e identifica los siguientes factores clave para ayudar a los empleados a encontrar sentido a su actividad laboral. En primer lugar menciona la identidad, “respondiendo a la pregunta de ‘quién soy yo’”. Le sigue el sentido de propósito, “hacia dónde voy... ¿me ayuda la organización a cumplir mis objetivos?”. Otros de los elementos que señala son las relaciones y el entorno de trabajo: “¿Trabajo con la gente a la que quiero y se preocupan por mí? Y el lugar de trabajo, ¿es un

EN SECRETO

**“No sé lo que es un gurú”**

■ A Dave Ulrich le sorprende cuando alguien lee lo que ha escrito, pero le agrada saber que sus pensamientos impactan. Pasa buena parte de su vida en aviones, donde aprovecha para escribir. También le saca partido a las mañanas, muy temprano. Afirma que no sabe lo que es un gurú, aunque muchos afirman que es uno de ellos, y razones no les faltan. Ulrich es socio de RBL Group, una consultora especializada en ayudar a las organizaciones y a sus líderes a ofrecer valor a través del impulso de los recursos; ha trabajado con empresas como AC Nielsen, Boieng, Nissan y Philip Morris, es miembro de la National Academy of Human Resources de EEUU; es conferenciante y ha escrito más de veinte libros, quince de ellos ‘best seller’, y más de cien artículos.

ambiente positivo?”. En último lugar destaca la actividad del profesional, “si le proporciona energía y le permite crecer y aprender. Y lo más importante es la pasión”.

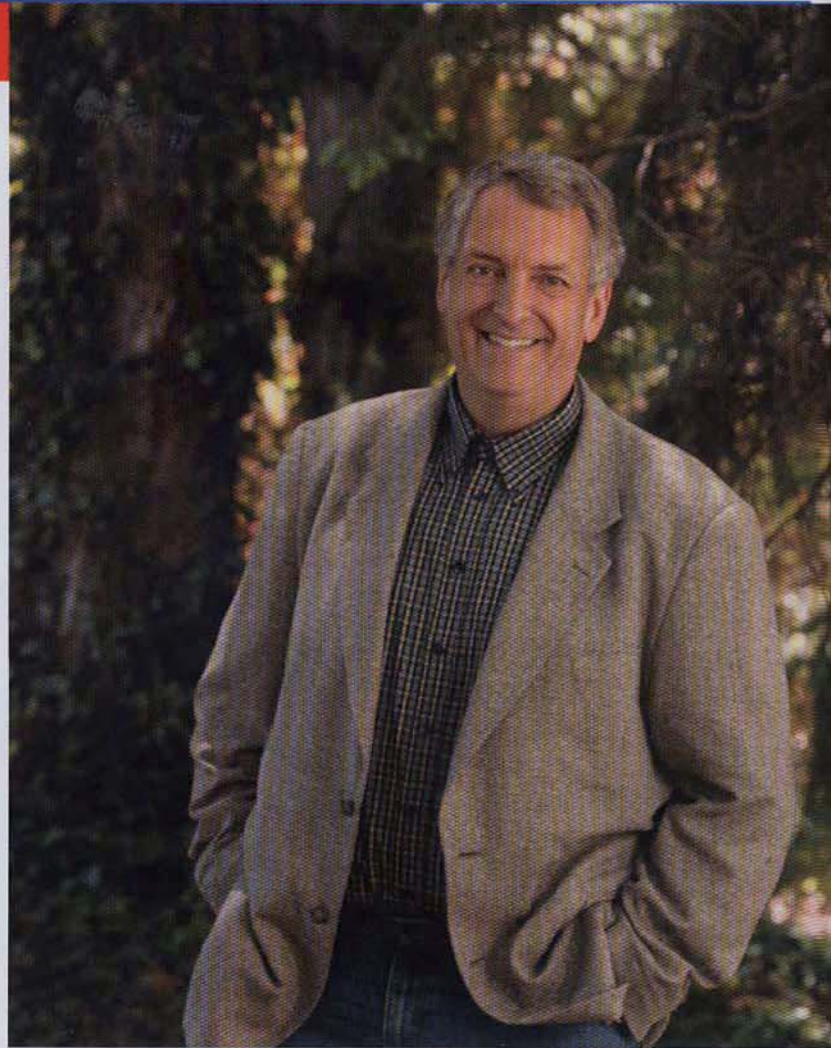
Sin embargo, a pesar de la lucidez de sus palabras, entre las aspiraciones de Ulrich no se encuentra ocupar un puesto de responsabilidad empresarial: “Nunca sería el presidente de una gran organización, porque no tengo ese don. Pero si así fuera, me gustaría que el departamento de recursos humanos fuera mi *coach* en la identificación de las consecuencias no previstas cuando tomo una decisión: las intenciones son buenas, pero a veces no resultan efectivas”.

Este conferenciante también desearía que el área de personas le diera las ideas para tratar bien a la plantilla y cómo construir organizaciones más fuertes, que le ayudaran a convertir estrategias en resultados. “Por último le pediría que se cerciore de que los sistemas de administración de RRHH funcionan de forma fluida y transparente”, concluye.

## ENTREVISTA

Para los que estamos en la órbita de la dirección de personas, Dave Ulrich no necesita demasiadas presentaciones: es un gran conocido y reconocido referente de los Recursos Humanos en todo el planeta. Su esposa, Wendy, es psicóloga. Cada uno por su lado cuenta con numerosas publicaciones sobre sus respectivos ámbitos de conocimiento pero hasta la fecha no habían publicado juntos. *The Why of Work* es el primer libro del matrimonio Ulrich y sobre su interesante contenido nos hablan en esta entrevista.

Los asociados de AEDIPE dispondrán en breve de la primera versión en castellano de *El porqué del trabajo* gracias, una vez más, a la iniciativa de FUNDIPE, la Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos, dentro de su Biblioteca FUNDIPE.



# El porqué

*Esta es la primera vez que el matrimonio Ulrich escribís un libro conjuntamente. ¿Cómo ha sido la experiencia? En tu caso, Dave, ¿ha sido más fácil o más difícil que escribir con otros colegas?*

Dave: Me encanta escribir libros con otros colegas por lo mucho que aprendo de mis coautores. He tenido la enorme fortuna de participar con autores excepcionales, con los que he conseguido mantener experiencias muy enriquecedoras y unos acuerdos muy ventajosos para todos. Sin embargo, y aún tratando de ser justo con ellos, la persona que más me conoce y ha influido en mi vida es Wendy. Por mi parte, conozco más que ningún otro sus virtudes, sus pensamientos internos y su talento. Ha sido una delicia escribir con ella. Tenemos una forma y estilo de expresarnos muy diferentes, pero al mismo tiempo sabemos cómo trabajar juntos: hemos empapelado las paredes de las habitaciones, educado a nuestros hijos, comprado coches...



# del trabajo

por tanto, ¿deberíamos ser capaces de escribir juntos!

Como he comentado ha sido un placer, porque Wendy ha captado el sentido de las ideas expuestas y de cómo estas impactarán con mayor profundidad en las personas. Su formación y experiencia en el campo de la Psicología ha ayudado a trasladar las ideas de negocio en ideas para la vida.

*Podéis sintetizar el mensaje principal de The Why of Work y qué objetivo perseguís al escribirlo.*

**Dave:** Combinamos dos corrientes. En el ámbito personal, existe en muchas personas una crisis a la hora de dar un sentido a sus vidas. Los datos de enfermedades depresivas, alienación mental y estrés son más altos que en el pasado. En este aspecto, las personas se convierten en “buscadores de sentido”. En el ámbito empresarial, la productividad de las personas es un elemento esencial para conseguir el éxito a largo plazo.

Si estas dos corrientes de trabajo se combinan, los líderes que son capaces de ser “constructores de sentido” ayudan a sus empleados a encontrar el sentido a su propio trabajo. Cuando esto sucede, estas organizaciones se convierten en mucho más exitosas.

*Cuál es la aportación que hace cada uno a esta obra.*

Wendy: La mía es desde una perspectiva más psicológica y, por tanto, enfocada a la persona. Miro a las organizaciones y veo a sus personas.

Dave: Mi aproximación en este trabajo es desde una óptica más organizacional. Miro a las organizaciones y veo los entornos o la cultura empresarial. Las personas hacen la cultura, pero la cultura organizacional condiciona a las personas. Ambos pensamos que la combinación ayuda a entender cómo se trabaja en las organizaciones.

*Wendy, ¿cuáles son las principales preocupaciones, respecto al trabajo, de las personas que te consultan?*

Wendy: Las personas que me visitan para recibir tratamiento terapéutico lo que quieren es curarse o bien de los errores que han cometido en el pasado o de los que otros han cometido con ellos. Me veo como una "sanadora" que ayuda a los individuos liberándoles de ellos mismos y de las prisiones que se han creado.

*Y en tu caso, Dave, ¿cuáles son las principales preocupaciones de las organizaciones que te consultan?*

Dave: Los líderes de las organizaciones quieren conseguir un valor sostenido y sostenible para sus clientes, inversores y comunidades. Si las organizaciones no pueden entregar ese valor a sus *stakeholders*, no sobrevivirán. La mayoría de mi trabajo en los últimos 25 años ha consistido en entender cómo construir organizaciones que puedan identificar y alcanzar las expectativas de sus *stakeholders*. Esto afecta a Recursos Humanos, al talento, al liderazgo, a la cultura y a otros de los procesos de la organización.

## Los líderes de las organizaciones quieren conseguir un valor sostenido y sostenible para sus clientes, inversores y comunidades

*En el libro convergen varias disciplinas para dar significado a la búsqueda del sentido en el trabajo. ¿Cuáles son las principales enseñanzas que podemos extraer de cada una de ellas?*

Dave: Queríamos sintetizar e integrar diferentes conceptos y teorías relacionadas con el "sentido". Hemos elegido enfocarnos en siete disciplinas, a sabiendas de que hay más, para dar respuesta a las crisis evidentes del mundo actual. Cada teoría nos ofreció una perspectiva diferente del significado del sentido y de cada una de ellas hemos extraído lo que denominamos "principios de abundancia".

*¿Podrías resumir a qué retos dan respuesta cada una de esas disciplinas, y cómo se traducen en pensamientos de abundancia?*

Wendy: Empecemos por la Psicología positiva. Ante el empeoramiento de la salud mental y la reducción de la felicidad, el aumento del índice de depresión, la ansiedad y las adicciones, que tienen como resultado un incremento en el coste de las prestaciones y una pérdida de productividad, la respuesta que ofrece la Psicología positiva es poner el foco en las fortalezas –identificándolas y potenciándolas– y no en las debilidades. Su traducción en un pensamiento de abundancia dentro de las organizaciones pasaría por fomentar las fortalezas que sirven de refuerzo a los demás.

Dave: Otra disciplina recogida es la Responsabilidad Social, que debiera incluirse como parte del propósito de la organización y de la motivación individual. Y es que la reducción de los recursos naturales y la erosión de la confianza en las grandes instituciones provocan un aumento de las demandas medioambientales, que no sólo exigen una alta responsabilidad social a las empresas sino que además

reducen el escepticismo hacia ellas. Por este motivo se hace necesario tener un propósito organizativo que apoye la responsabilidad social y fiscal y alinee la motivación individual.

Además, la nueva realidad social y laboral se traducen en una mayor complejidad del trabajo –producida por la tecnología, la globalización y la demografía– y en el incremento del número de personas que viven aisladas socialmente –y la consiguiente erosión de las comunidades locales y los grupos sociales–. La respuesta de abundancia para estas dos situaciones la encontramos en otras dos disciplinas aplicadas a la empresa: los equipos de alto rendimiento, que deberán convertirse en equipos de alta relación, y los entornos de trabajo positivos, con la creación de culturas laborales positivas que reafirmen y conecten a las personas de toda la organización.

*Pero ello requiere un alto compromiso del empleado...*

**Dave:** ¡Exacto! Y esa sería otra de las disciplinas que dan respuesta al escaso compromiso del trabajador. Es demasiado amplio el porcentaje de empleados que no se sienten vinculados a su empresa, lo que repercute negativamente en la satisfacción del cliente y la productividad. Es necesario para la supervivencia de una organización crear procesos de trabajo que involucren a los empleados. Para ello no sólo se deben desarrollar sus competencias y lograr su compromiso, sino también debemos ser capaces de generarles la sensación de que están contribuyendo a un todo realmente importante.

*Las disciplinas que nos quedan por resumir tienen que ver más con la persona que con la organización, ¿no es así, Wendy?*

**Wendy:** Ambas van ligadas y forman parte de un “algo” aún mayor: nuestra sociedad, nuestra cultura. Hablamos de falta de compromiso a largo plazo como un tema que nos preocupa mucho y sin darnos cuenta que, al mismo tiempo, nuestras actitudes fomentan la actual cultura del “usar y tirar”. Ante los cambios y para fomentar el compromiso debemos aplicar los principios de crecimiento, aprendizaje y resiliencia. Es la mejor manera de preservar personas y productos.

Por último, la respuesta a la actual hostilidad y animadversión, y donde los paradigmas ganar-perder desplazan a las soluciones ganar-ganar, se encuentra en el civismo, que no es otra cosa que demostrar respeto aceptando y valorando las diferencias, sabiendo que cada persona tiene formas diferentes de percibir la felicidad, el cuidado de los demás y la emoción por la vida.

**Dave:** Quizás en demasiadas ocasiones, más que centrarnos en estos principios de abundancia que hemos comentado nos dejamos llevar por lo que denominamos *deficit thinking* o pensamiento imperfecto.

*¿Podrías definir qué debemos entender por “pensamiento imperfecto”?*

**Dave:** Pensamiento imperfecto es cuando miramos a un objeto, una persona, un entorno o una experiencia y nos detenemos y fijamos exclusivamente en lo que está mal, no en lo que está bien o es correcto.

*¿Y cómo hacemos para convertir un “pensamiento imperfecto” en un “pensamiento de abundancia”?*

**Dave:** Podemos entrenarnos observando todo lo bueno que hay alrededor nuestro. No se trata de ser naif con la realidad o con las situaciones difíciles, pero sí en poner el foco conscientemente en lo bueno y no en lo malo. Aquellos que buscan sentido encontrarán lo bueno en todos los ámbitos, posiblemente no de forma inmediata, pero sí con el paso del tiempo.



Dave Ulrich

Catedrático de la Universidad de Michigan y co-fundador de Results Based Leadership (RBL). Considerado mundialmente como una de las más reconocidas autoridades en RRHH, ha trabajado como consultor e investigador con más de la mitad de las empresas del Fortune 200.

Ha formado parte de los *World's Top Five* de *coaches* de negocios, de Forbes; en 2005 ocupó el segundo puesto del ranking de consultores “Excellence 100”; en 2001, la revista *Business Week* le consideró el “Educador nº1 en Management”; en 1998 recibió el premio a la Excelencia Profesional otorgado por la Society for Human Resource Management.



*Todos los que trabajamos deberíamos buscar sentido a nuestra labor profesional, sin embargo en The Why of Work os dirigís a los líderes en vez de a los trabajadores en general...*

Dave: Hemos dedicado muchísimo tiempo a pensar sobre quién debería ser el público al que debería ir dirigido nuestro libro. Podríamos haber escrito el libro cargándolo de sistemas para construir organizaciones, es decir, dirigido a directores de Recursos Humanos. O podríamos haberlo escrito para las personas individualmente, para empleados, trabajadores. Sentimos que la combinación de estas dos aproximaciones

—organizaciones versus individuos— son los líderes. Los líderes configuran las organizaciones a través de sus decisiones. Los líderes son también el modelo para aquellos individuos que necesitan llegar a serlo para tener éxito.

*Qué aconsejan a un líder para convertirse en generador de sentido en el trabajo.*

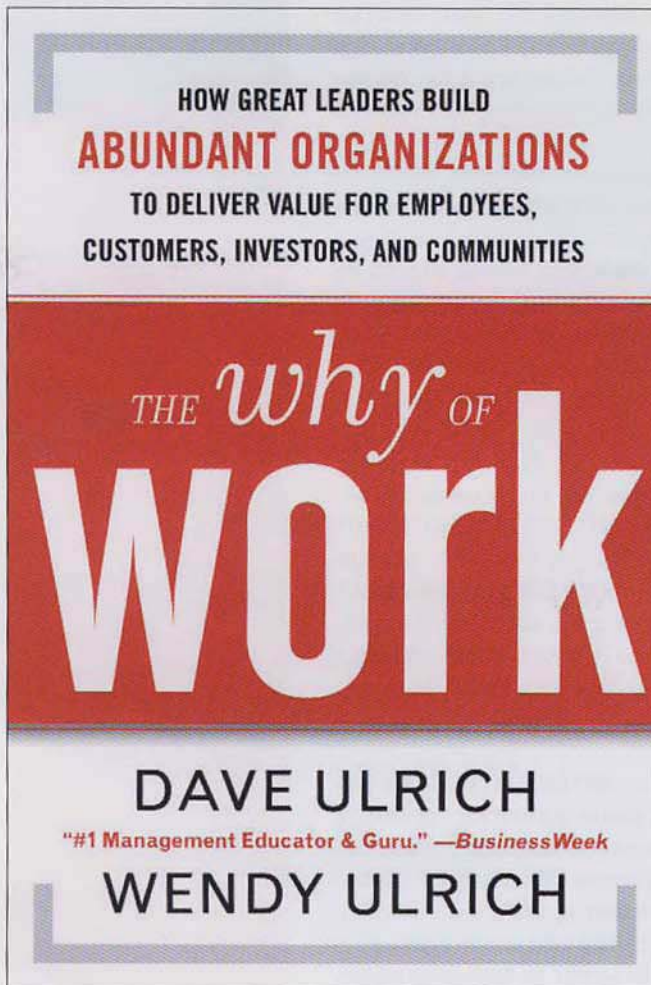
Wendy: Cuando identificamos los siete principios de la abundancia de los que hemos hablado, decidimos no priorizarlos. Nuestro deseo es que esa lista sea entendida como un menú. En los buenos restaurantes el menú suele ofrecer la posibilidad de elegir individualmente lo que puedes comer o beber. Muy pocas personas eligen la misma comida, porque pueden personalizar lo que más les apetece tomar.

Dave: Cuando enseñamos en nuestros cursos los siete principios para construir sentido, solemos exhortar a los participantes a identificar uno de ellos con el que puedan construir abundancia en su entorno de trabajo. Es fascinante porque nos hemos encontrado que se da una distribución bastante ponderada y equilibrada entre los que eligen cada uno de los siete principios. Si hubiéramos priorizado y hubiéramos dicho a cada uno que hagan A y después B, y a continuación C, habríamos perdido mucha información sobre la flexibilidad e individualización que es intrínseca al significado de sentido.

*Los que conocemos un poco tus anteriores obras, Dave, notamos un cambio: en este libro se te nota más trascendental. ¿Es una evolución o simplemente la influencia de Wendy?*

*ción o simplemente la influencia de Wendy?*

Dave: Wendy y yo tenemos fuertes convicciones y creencias. Confiamos en que nuestras creencias nos ayudan a dar un sentido a nuestras vidas. Wendy ha abordado este tema en sus libros anteriores (*Perdonémoslo, la debilidad no es un pecado*). Yo he estado pendiente de que nuestras acciones hablen por nosotros, pero cuando hemos colaborado como cooperantes en nuestra iglesia durante tres años, en Montreal, nuestras creencias han estado en el centro de nuestra identidad. Este libro que hemos escrito ha nacido y crecido alrededor de nuestra experiencia compartida y nuestras creencias comunes. Quisimos encontrar una vía para poder escoger alguno de los principios en los que creemos y sintetizarlos en algunas de las investigaciones que hemos visto y realizado y, de esta manera, ofrecer a los líderes un camino para que consigan ser unos “constructores de sentido” en sus empresas.



*“Ganarás el pan con el sudor de tu frente”... Convéncenos de que el trabajo es algo más que un castigo divino o de que debemos sacar de él algo más que una nómina.*

Wendy: En este pasaje del Génesis y en las palabras posteriores, Dios quiere enseñarnos a través de nuestra propia experiencia para que discernamos entre lo bueno y lo malo. El trabajo no es un castigo enviado por un Dios que nos ama, más bien es una oportunidad para todos nosotros, para aprender cuán independientes y exitosos podemos llegar a ser ejerciéndolo. Dios es intrínsecamente amor para nosotros y nos permite aprender a través de nuestro trabajo. Esperamos que nuestra obra dé algunas respuestas para crear trabajos con abundancia en el marco de la promesa divina de darnos una vida que será plena.

*En este contexto y a la hora de dar sentido al trabajo ¿qué papel debemos desempeñar los profesionales de Recursos Humanos?*

Dave: Vemos a los líderes y a los directores de línea como los auténticos responsables de conseguir la creación de abundancia en sus organizaciones. Los profesionales de Recursos Humanos deben ser como los “arquitectos” de los creadores de la abundancia. Los arquitectos realizan los proyectos y planos que proponen a los propietarios un determinado estilo de vida y unas condiciones concretas, dentro de un marco seleccionado y unas acciones definidas. Los buenos arquitectos de la función de Recursos Humanos son aquellos que consiguen que la organización y los líderes puedan incrementar el sentido dentro de su ámbito de responsabilidad.

*¿Cómo se consigue un buen ambiente laboral?*

Dave: Lo resumimos en nuestra investigación y posterior trabajo en diez dimensiones claves. Invitamos encarecidamente a los lectores del libro a realizar el test y descubrir cuáles son las más relevantes para su organización y entorno. Cada uno de esos diez aspectos ha sido observado como una dimensión crítica en nuestras investigaciones.

*Decidnos cuál creéis que es el estado actual de la función de RRHH.*

Dave: En cualquier profesión, hay un 20% de profesionales excepcionales y otro 20% que son pésimos. A aquellos que les gusta Recursos Humanos ponen el foco en el 20% favorable, por el contrario a aquellos que no les gusta RRHH ponen el énfasis en el 20% desfavorable... Podemos considerar que cada uno puede estar en lo cierto o puede estar equivocado. Personalmente, me gusta enfocarme en ese restante 60% que se encuentra en el medio y observar cómo está mejorando y tratando de progresar para posicionarse hacia el porcentaje más favorable. En general, diría que cada vez más veo a Recursos Humanos mejor conectado con el negocio y entendiendo de él y, por tanto, aportando mayor valor a sus compañías.

*¿Cuáles pensáis que son las competencias clave que los primeros ejecutivos de las empresas están demandando a los profesionales de Recursos Humanos para ser unos verdaderos business partners?*

Dave: Encontramos dos niveles de competencias para los profesionales de Recursos Humanos. Las competencias certificadas son aquellas por las que alguien conoce las cuestiones básicas para realizar su trabajo. Los profesionales de Recursos Humanos necesitan tener una certificación para participar en la función como, por ejemplo, los médicos o ingenieros que aprueban sus respectivos proyectos, o los abogados o arquitectos que aprueban sus exámenes para obtener la licencia.

**Cada vez más veo a Recursos Humanos mejor conectado con el negocio y entendiendo de él y, por tanto, aportando mayor valor a sus compañías**



Adicionalmente existe un segundo nivel de competencias que van a determinar si en el ejercicio de profesional de Recursos Humanos se va a conseguir éxito o no.

*No podemos finalizar sin conocer cuáles son esas competencias clave para conseguir el éxito en RRHH: enuméralas que tomaremos nota...*

Dave: Durante más de veinte años y a través de más de 40.000 personas localizadas en todas partes del mundo, hemos estudiado esas competencias clave para determinar el éxito y hemos identificado seis campos relacionados con los Recursos Humanos:

1. Activista creíble: construyendo relaciones de credibilidad teniendo opiniones sobre el negocio.
2. Garante y promotor del cambio y la cultura: siendo capaz de conseguir que los cambios sucedan y construir un nuevo marco de relaciones y comportamientos.
3. Diseñador de la organización y de la gestión del talento: teniendo capacidad para innovar, alinear e integrar las prácticas de Recursos Humanos en torno a las personas y la organización.
4. Arquitecto estratégico: ayudando a obtener claridad a través de una propuesta estratégica de Recursos Humanos integrada y con conductas vinculadas al liderazgo.
5. Aliado del negocio: siendo un gran conocedor del negocio y conversando sobre las formas en las que la compañía obtiene sus beneficios o gasta e invierte sus recursos.
6. Ejecutor operacional: Siendo capaz de administrar de manera eficaz y eficiente los procesos básicos de Recursos Humanos.

¿Se sienten identificados con la mayoría de estas definiciones? Sea cual sea la respuesta no está de más aplicar los principios de abundancia: además de darle más sentido a su trabajo, le acercará más al éxito. ■