



# Libro El porqué del trabajo

## Cómo crean los grandes líderes abundantes organizaciones que ganan

David Ulrich y Wendy Ulrich  
McGraw-Hill, 2010  
También disponible en: Inglés

### Reseña

El libro de Dave y Wendy Ulrich sobre la abundancia es en sí mismo un ejemplo de abundancia. Dave, escritor de negocios, y Wendy, psicóloga, arrastran a uno en una oleada de ideas, procesos, citas e historias de liderazgo que recalcan una tesis tan válida y verdadera que se confunde con el sentido común: Los empleados a quienes les importa su trabajo y entienden por qué trabajan superarán sus expectativas y los límites de la descripción de sus cargos. Atenderán mejor a los clientes que, a su vez, crearán lazos con la empresa que produjo empleados tan brillantes. Si esto parece como el camino amarillo del Mago de Oz, es porque los autores señalan con piedras de oro una ruta sólida para alcanzar el potencial de su empresa. Explican cómo cada persona y organización puede cambiar para bien, y a la vez generar utilidades. Además de la investigación sobre psicología positiva y felicidad, encontrará útiles cuadros, resúmenes y herramientas de evaluación que lo ayuden a cambiar culturas aburridas y motivar a empleados anquilosados. Hay consejos llanos y generales; los autores reconocen que no tratan a fondo algunas disciplinas. Pero cuando especifican cómo entablar relaciones o cultivar la creatividad, muestran concretamente cómo cuidar una empresa en la que los resultados del negocio y el desarrollo humano van de la mano. *BooksInShort* recomienda este libro a ejecutivos, gerentes y personal de recursos humanos que esperen brindar a sus clientes y al mundo un mejor servicio porque cuidan profundamente las necesidades de sus empleados.

### Ideas fundamentales

- Las personas en una organización abundante “coordinan sus aspiraciones y acciones para darle sentido para ellas mismas, valor para los grupos de interés y esperanza para la humanidad”.
- El trabajo es una forma de encontrar “abundancia”. Para darle sentido, tome en cuenta siete preguntas sobre por qué y cómo la gente hace su trabajo:
- “¿Qué hace que se me conozca?” Identifique sus fortalezas y ayude a sus empleados a crear las suyas.
- “¿A dónde voy?” El trabajo debe satisfacer sus necesidades y las metas de la empresa.
- “¿Con quiénes voy?” Aliente a la gente a entablar amistades cálidas que añadan sentido a su trabajo.
- “¿Cómo genero un entorno positivo de trabajo?” Asiente una cultura de valores.
- “¿Qué retos me interesan?” Identifique tareas que ayuden a la gente a crecer y a disfrutar el trabajo.
- “¿Cómo respondo a la disponibilidad y al cambio?” Infunda flexibilidad y resistencia.
- “¿Qué me causa placer?” Entienda la necesidad de “la creatividad, el placer, el humor y el deleite”.
- Cuando se da un sentido y el personal sabe por qué trabaja, viene la abundancia.

### Resumen

#### El sentido del trabajo

El trabajo es una forma de ganar dinero, pero también es una plataforma de lanzamiento potencial de desarrollo humano y de exploración del verdadero sentido en la vida. El trabajo ocupa gran parte de las horas activas y a menudo las define. Esta búsqueda de definición da a los líderes la oportunidad de conectarse con el personal y determinar el sentido subyacente de su trabajo para que sepan quiénes son o quieren ser. También es una forma de generar utilidades. El trabajo que tiene sentido es inherentemente bueno para la gente de su empresa y es bueno para el negocio.

“Cuando los líderes le dan sentido al trabajo, ayudan a crear organizaciones abundantes en las que los empleados operan sobre una propuesta de valor basada tanto en el sentido como en el dinero”.

En el lugar de trabajo, el sentido lucha contra el tedio; el resultado es importante, especialmente para los empleados cuya calidad de vida está en juego. En medio de la inconcebible complejidad del mundo moderno, hay cada vez más gente que tiene problemas personales y profesionales, que van de la depresión a una falta de conexión con sus trabajos y a una desalentadora “mentalidad de primero-yo”. Como resultado, el “pensamiento de déficit” – un sentido negativo de continua desconfianza y autoprotección – rápida y fácilmente se vuelve común en el lugar de trabajo. El personal con esa mentalidad se esfuerza menos en su trabajo porque está estresado y temeroso.

“Los grandes líderes reconocen la importancia vital de la abundancia y el sentido para todos en su organización. Incluidos ellos mismos”.

A la inversa, el trabajo que tiene sentido y una razón de ser clara y convincente – un “por qué” esencial – crea un círculo virtuoso. Los empleados quieren hacer trabajo que sea importante y se alinee con la razón de ser de la compañía. A la gente le importa más el trabajo que tiene un sentido y lo hace mejor. Encuentra placer en los retos genuinos, en problemas de trabajo que le piden que se arme de habilidades y talentos reales. La mayor recompensa financiera potencial de un trabajo que tiene sentido es sólo una faceta de una organización “abundante”, “un entorno laboral en el que los individuos coordinan sus aspiraciones y acciones para dar sentido a sí mismos, valor a los grupos de interés y esperanza a la humanidad”.

“Antes de preguntar ‘¿Por qué no trabajan más duro mis empleados?’... pregúntese usted ‘¿Por qué trabajan mis empleados?’”.

Entonces, ¿qué deben hacer las organizaciones para dejar de albergar un pensamiento de déficit y empezar a “almacenar abundancia?” ¿Cómo puede usted estar seguro de que su empresa se enfoque en dar un sentido al trabajo en las buenas y las malas épocas? Se necesita liderazgo, pero liderazgo de cierto tipo. Los ejecutivos deben aceptar una responsabilidad que va más allá de lograr grandes resultados. Es cierto que los resultados de un negocio son fundamentales, pero los jefes que entienden la importancia del “por qué del trabajo” superarán su papel de líder tradicional y ampliarán la capacidad del personal de aprender, crecer y tener esperanza – o sea, ayudarán a sus compañías a ser abundantes en atención a sus empleados y a sus clientes.

## **Las “siete fuerzas impulsoras” de los líderes que “definen un sentido”**

Los líderes “dirigen la agenda de la abundancia” al hacer siete preguntas esenciales a sus empleados, sus organizaciones y a sí mismos. Esas preguntas retarán al personal y proporcionarán la información detallada que usted necesita para asignarles las tareas que más les interesen. Estas preguntas se convierten en fuerzas impulsoras y motivadoras cuando unen los propósitos individuales, los objetivos organizacionales y la satisfacción del cliente:

### **1. “¿Qué hace que se me conozca?”**

Cuando usted hace esta pregunta (o alienta a otros a hacérsela), se lanza al territorio de la identidad y sus muchas veredas. La identidad incluye las “fortalezas que definen” a una persona, sus valores y habilidades. Un empleado que sabe quién es, da más claridad y energía a su trabajo y sabe cómo usar mejor sus talentos. Si usted entiende a los empleados individuales, podrá ser más eficaz en asignarles las tareas que los ayuden a florecer, aprovechar sus fortalezas y crecer más allá de sus zonas de confort. Como líder, también debe conocer la identidad y las mayores capacidades de su organización, y alinear los objetivos de los empleados individuales con las metas de la compañía para atender mejor a sus clientes. A medida que analiza las identidades de sus empleados, clientes e incluso de sus inversionistas, redefine o refuerce su agenda corporativa. ¿Tiene usted a la gente adecuada en los trabajos correspondientes? ¿Están claras las prioridades y capacidades de la empresa? ¿Permite usted a los empleados, equipos y a toda la compañía trabajar de forma unificada para que la identidad corporativa repercuta en las mentes de sus clientes e inversionistas?

### **2. “¿A dónde voy?”**

Los empleados tienen metas distintas. El líder que quiere crear abundancia alienta a todos ellos a enlazar su motivación personal con una de las cuatro categorías motivacionales: “perspicacia, logro, conexión o apoderamiento”. Cada categoría lleva a resultados distintos: Un empleado interesado en perspicacia probablemente prefiera dedicarse a la investigación más que un empleado interesado en apoderamiento. Los líderes deben alinear las inclinaciones de los empleados con las tareas de la organización. A la vez, deben ayudar a los empleados a “ser satisfactorios”, es decir, a satisfacer “criterios mínimos” y a completar tareas que aunque “valgan la pena”, no es necesario que se hagan excelentemente. Por ejemplo, en casa podría arreglar el jardín satisfactoriamente para maximizar el tiempo con su familia. Ser satisfactorio es lograr un “rendimiento del tiempo invertido” válido, para equilibrar prioridades: hacer un esfuerzo máximo en las tareas que realmente ayudan a la compañía versus hacer el mínimo trabajo necesario para tareas que sólo mantienen al negocio en marcha sin transformarlo. Ser satisfactorio, si se maneja inteligentemente, fija “una dirección y un propósito”. Los líderes deben revisar cada una de las cuatro categorías motivacionales a la luz de toda la organización, para poder ayudarla a alcanzar la perspicacia, relaciones, logros y conexiones que crean una dirección decidida y sustentable.

### **3. “¿Con quiénes voy?”**

Muchos líderes acostumbrados a las relaciones corporativas formales son cautelosos al entablar amistades verdaderas en el trabajo. Pero la gente que tiene por lo menos un buen amigo en el trabajo está más comprometida y más satisfecha. Los líderes deben allanar el terreno para el compañerismo. Redefina su “cuaderno de estrategias para las relaciones”. Nunca rechace una “solicitud de atención” de nadie en su empresa. Acérquese a otros para generar “encuentros significativos”. No es sólo cuestión de construir habilidades aparentemente blandas. La meta es reducir conflictos y cultivar “relaciones abundantes” porque producen grandes resultados. Enseñe a sus empleados a escuchar atentamente para que se entiendan entre ellos. Capacítelos para “reafirmar” información y asegurarse de que la han procesado correcta y adecuadamente. Pídale que compartan sus experiencias e ideas y que piensen en el efecto de sus acciones y temperamentos. Como líder, deberá forzar algunas cuestiones al crear oportunidades para que la gente se reúna o al ejemplificar interacciones positivas. El paso más difícil (especialmente porque los abogados conscientes de querellas potenciales a menudo advierten a sus clientes que no se disculpen) es generar un entorno en el que la gente admita que está equivocada, diga que lo siente, asuma la responsabilidad y rectifique sus errores.

## 4. “¿Cómo genero un entorno positivo de trabajo?”

Al igual que los otros rasgos de las organizaciones abundantes, un “entorno positivo de trabajo” sirve a empleados y clientes, y también contribuye a los resultados finales. Los empleados positivos hacen las cosas y están pendientes. Atraen a los clientes y a los inversionistas a la órbita de la organización. Fomenta un entorno positivo de trabajo al practicar la humildad (también se le llama ser “líder servidor”) y asegurarse de que los valores de la empresa penetren en las interacciones diarias. La abundancia exige promover el servicio a otros sobre el “servicio propio”. Esto significa enseñar a las personas a aceptar, discutir y examinar ideas, y asegurarse de que se apoyen mutuamente. Los líderes deben esforzarse por entender múltiples puntos de vista (de empleados, clientes y demás) a la vez que establecen prácticas de responsabilidad que ayuden a la gente a ver la manera precisa en la que cumple (o no) con las expectativas. Por último, el lugar de trabajo es una expresión clara de lo que es importante para la organización. Cómo se ve y funciona el entorno físico es ya un mensaje en sí mismo. Planéelo como tal.

## 5. “¿Qué retos me interesan?”

A cada quien lo suyo, dice el dicho, y lo mismo se aplica a algunos retos en el trabajo. Si tuviera la opción, cada persona elegiría un cierto “tipo de reto” y un cierto conjunto de condiciones en las que se presente el reto. A medida que aprenda más sobre sus empleados, intente entender el resultado que más profundamente desean. Los líderes generalmente saben lo que esperan ver de un grupo, proyecto o empleado determinado. Entienden el gran impulso de cada persona para solucionar problemas importantes y saben que cada empleado tiene una definición distinta del valor y la atracción inherentes a una asignación. La gente busca un trabajo que sea “fácil” (no sencillo, sino holgado para sus talentos), “vigorizante” y “disfrutable”. Un líder que conoce los objetivos y resultados que son importantes para su gente podrá “ayudar a los empleados a obtener lo que quieren, y no sólo lo que el líder quiere”. Cuando una tarea se alinea con un problema que los empleados quieren resolver y con las habilidades que ya tienen, entran en una “zona de oportunidad” en la que pueden hacer una gran labor y a la vez sentirse bien con sus empleos. Otros factores que afectan la capacidad individual de disfrutar los beneficios del trabajo intrínsecamente estimulante incluyen el entorno y la “condición del trabajo” (por ejemplo, el trabajo creativo o el que permite al empleado ampliar sus talentos). Un jefe que está comprometido con la abundancia tendrá estos factores en mente.

## 6. “¿Cómo respondo a la disponibilidad y al cambio?”

Un líder decidido a crear una organización abundante tiene una actitud muy particular sobre el cambio: Ya sea que el cambio lleve al éxito o al fracaso, siempre ofrece una oportunidad para aprender. Lo que más importa es la “agilidad de aprendizaje – la capacidad de preguntar, experimentar y extrapolar de modo flexible”. En las organizaciones que priorizan la agilidad de aprendizaje, la flexibilidad individual y la “tolerancia” son la norma. La tolerancia ha permitido a los grandes, de Abraham Lincoln a Dale Carnegie, florecer independientemente de los dilemas que encaran. Las “fortalezas emocionales” de Lincoln incluían “empatía, humor, magnanimidad, generosidad de espíritu, perspectiva, autocontrol, equilibrio y conciencia social”, además de una profunda tolerancia, un rasgo necesario de los líderes fuertes. Piense en la tolerancia y flexibilidad de su compañía. ¿Saben sus empleados cómo usar las lecciones aprendidas en el trabajo en muchos y diferentes campos o problemas? ¿“Transforman lo que saben en lo que hacen”? ¿Se recuperan de frustraciones o decepciones? ¿Qué tan bien aprende su organización y supera sus limitaciones? ¿Qué tanto cambia y crece?

## 7. “¿Qué me causa placer?”

Cuatro elementos – “creatividad, placer, humor y deleite” – establecen los cimientos de una organización abundante. Cuando los líderes aprovechan las cosas pequeñas que satisfacen a la gente cotidianamente, promueven una cultura imperturbable ante nuevas ideas, sin temor de cultivar relaciones auténticas, y reacia a conformarse con la rigidez que causa intolerancia. ¿Cuándo fue la última vez que escribió una nota de agradecimiento a mano? ¿Que sirvió galletas? ¿Qué pidió a la gente que compartiera buenas noticias en una junta? ¿Que se rió a carcajadas con sus colegas? Esas pequeñas acciones cuestan poco – pero hacerlas de vez en cuando puede ser muy significativo, y omitir esos gestos puede ocasionar pagar el precio de perder las buenas intenciones. Inculque civilidad, incluyendo el vestido, lenguaje, modales y actitudes apropiadas – para ayudar a las personas a trabajar juntas con gusto. Los líderes – desde el Consejo de administración y directores ejecutivos hasta los profesionales en recursos humanos – fijan el tono de la organización y mantienen su cultura. Si lo hace eficazmente, puede estimular a los empleados a dar lo mejor de sí mismos a pesar de las dificultades.

## Traiga a todos los líderes a bordo

El trabajo puede ser mucho mayor que la suma de sus partes – más que las horas que le dedica y el dinero que gana como resultado. Las organizaciones que no pueden cumplir con sus responsabilidades ni superar nuevos retos, o que se rezagan en la carrera para innovar o aprender, a menudo sufren de una carencia de sentido. Los empleados no saben por qué trabajan; sólo asisten. La organización no sabe por qué existe; sólo se deja arrastrar. Los líderes pueden y deben priorizar el “dar un sentido” a toda la compañía. La gente en las organizaciones abundantes agrega valor a los clientes, a los accionistas y al mundo, y ya eso es un buen negocio.

## Sobre los autores

**Dave Ulrich**, profesor en Ross School of Business de la Universidad de Michigan y socio del Grupo RBL, ha escrito 23 libros. La psicóloga **Wendy Ulrich** fundó Sixteen Stones Center for Growth.

---

---