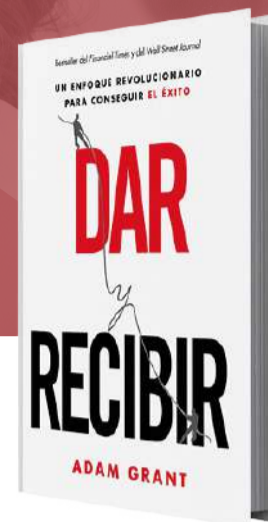


# GRANDES LIBROS DE MANAGEMENT

1ª sesión

PROGRAMA  
3/NOV, 2022

“DAR Y RECIBIR”  
EDITORIAL PLANETA: BARCELONA



## EL AUTOR

**Adam Grant** (West Bloomfield, Michigan, USA, 1981). Se graduó en Psicología en la Universidad de Harvard (1999-2003). Posteriormente, realizó un master y se doctoró en Psicología Organizacional en la Universidad de Michigan. En 2007, fue contratado por la University of North Carolina en Chapel Hill. Desde 2009 hasta la actualidad, ha sido profesor en The Wharton School de Filadelfia donde ha ido desarrollando su carrera académica. Entre 2011 y 2017, los estudiantes le escogieron como el mejor profesor de la Universidad. Además, de diversos artículos científicos ha publicado: *Dar y recibir: un acercamiento revolucionario al éxito* (2013), *Originals: How Non-Conformists Move the World* (2016), *Option B: Facing Adversity, Building Resilience, and Finding Joy* (2017 con Sherly Sandberg), *Think again: The power of Knowing What You Don't Know* (2021).

Desde 2013 hasta la actualidad es Keynote Speaker de Washington Speakers Bureau (WSP) y, también, desde 2015 hasta la actualidad colabora con *The New York Times*.

En 2017, funda con Wayne Baker, compañero suyo en Wharton y con Cheryl Baker *Give and Take, Inc.*, una compañía que fabrica el software *Givitas* y una plataforma SaaS diseñada para ayudar a las Compañías a implementar los principios de su libro *Dar y Recibir*.

### Referencias sobre el autor

[https://en.wikipedia.org/wiki/Adam\\_Grant#Academic\\_career](https://en.wikipedia.org/wiki/Adam_Grant#Academic_career)

### Sitios web

[www.adamgrant.net](http://www.adamgrant.net)

[Adam Grant at TED](#)

## EL LIBRO: ESTRUCTURA Y UNA VALORACIÓN

### Estructura

El libro arranca con una serie de citas de escritores, directivos y profesionales para, sin duda, animar al lector a adentrarse en lectura del libro que va a iniciar. Le sigue una dedicatoria a un amigo “que vivió como un modelo a imitar siguiendo los principios de este libro”.

El libro contiene nueve capítulos. El primero, “Un buen retorno de la inversión” donde como el subtítulo del mismo señala se abordan “los peligros y las recompensas de dar más de lo que recibes”. El capítulo dos, “El pavo real y el oso panda”, explica cómo los tres tipos de personas –donantes, receptores y equilibradores– construyen sus relaciones con su entorno. El tercero, “El efecto dominó”, se centra en el concepto de “reconocimiento” y qué dinámicas se establecen a la hora de “dar y recibir” reconocimiento por parte de los demás. El cuarto capítulo, “Encontrar el diamante en bruto”, título muy sugerente por la temática que va a tratar, detalla la importancia de encontrar al talento en “bruto” y calibrar su potencial real. En este capítulo, el foco está puesto no tanto en lo que los profesionales “son” sino en lo que podrían y deberían llegar a ser. El capítulo quinto, “La fuerza de la comunicación sin fuerza”, hace referencia a la discreción y como desde ésta, influir en los demás. El capítulo siguiente, el sexto, aborda una cuestión, sin duda, fundamental en organizaciones y empresas como es la motivación.

No podemos dejar reseñar, una vez más, si se trata la cuestión de la motivación las obras de Pérez-López (1991, 1996, 1998) y a Guillén (2021), a nuestro entender, propuestas de acceso fundamentales para quienes quieran abordar la motivación, con rigor, dentro de la empresa. En los dos siguientes capítulos –el séptimo y el octavo– se centrará en dos cambios: el del “bobalicón” (capítulo 7) y el del “tacaño” (capítulo 8). En el caso del primero, el tema está en “cómo

superar el efecto felpudo" ya que si, el profesional, es demasiado "confiado", "empático" y "tímido" corre el riesgo de ser pisoteado. En el caso del segundo, donde se lanza una pregunta atinada que llevará al tacaño al cambio: "¿Qué es lo que empuja a la gente a unirse a un grupo con la intención de recibir y luego acaba donando?" El capítulo nueve, "Al descubierto", de manera sutil, muestra como los profesionales, tarde o temprano, están "al descubierto" porque se acaban viviendo situaciones, circunstancias que muestran el profesional que se es en relación a los demás. El libro sigue con un capítulo, "Acciones para tener impacto" que son un final brillante del libro y que el autor cifra en diez:

- 1/ Evalúe su coeficiente de donante.
- 2/ Cree un círculo de reciprocidad.
- 3/ Ayude a los demás a moldear su puesto de trabajo –o moldee el suyo- para que pueda incorporar más donaciones.
- 4/ Ponga en marcha una máquina del amor.
- 5/ Haga suyo el favor de cinco minutos.
- 6/ Practique la comunicación sin fuerza, pero convirtiéndose en abogado defensor.
- 7/ Únase a una comunidad de donantes.
- 8/ Ponga en marcha un experimento de generosidad personal.
- 9/ Ayude a patrocinar un proyecto.
- 10/ Pida ayuda más a menudo.

Acaba el libro con los Agradecimientos, las Referencias pertinentes, las Notas del mismo y los Créditos.

### Una valoración

Este es un libro estupendo. No sorprende que fuera reconocido como libro del año. Está escrito de una manera que, sin perder la hondura de lo que dice, se puede leer con facilidad, manteniendo el interés del lector hasta el último momento. Todas sus páginas están adobadas de casos, situaciones de profesionales de distintos ámbitos como el deporte, el ejército, ingeniería, arquitectura, *mass media*... También, de directivos, de empresas con nombres y apellidos... lo que permite al lector aterrizar no solo en la realidad de lo que se está contando, sino lo que es, aún, mejor, en su propia realidad como directivo, profesional de una empresa u organización. El libro, a través de las 'historias', de los 'casos' que va describiendo, ejemplifica los principios e ideas de ese "tira y afloja" entre "dar y recibir".

## ALGUNAS AFIRMACIONES DEL LIBRO A MODO DE RESUMEN PARA COMENTAR

*"Según la sabiduría convencional, la gente de éxito tiene tres cosas en común: motivación, capacidad y oportunidad. Si queremos alcanzar el éxito, necesitaremos una combinación de trabajo duro, talento y suerte". (p. 18)*

### ¿Algún elemento más a considerar para alcanzar el éxito además de los tres señalados por la "sabiduría convencional"?

"...la gente presenta dramáticas diferencias en sus preferencias de reciprocidad, es decir, en su combinación deseada entre dar y recibir. Para ilustrar estas preferencias, le presentaré dos tipos de personas situadas en los extremos opuestos del espectro de la reciprocidad en el entorno laboral. Los denomino receptores y donantes. (...) Los receptores no son crueles ni despiadados; son simplemente cautos y poseen un gran instinto de autoprotección. (...) En el entorno laboral, los donantes son una raza relativamente excepcional. Inclinan la reciprocidad hacia el otro lado de la balanza y prefieren dar antes que recibir. (...). Los receptores y los donantes se diferencian por su actitud y sus acciones con los demás. (...) En el entorno laboral, el donante se esforzará por ser generoso y compartir su tiempo, energía conocimientos, habilidades, ideas y relaciones con todo aquel que pueda beneficiarse de ello." (pp. 18-19)

### ¿Por qué en el entorno laboral cuesta tanto ser donante?

"Profesionalmente, no es habitual actuar como receptores o donantes puros, sino que solemos adoptar un tercer estilo: nos convertimos en equilibradores y nos esforzamos por preservar el balance entre dar y recibir". (p. 20)

### ¿En la empresa se es mayoritariamente equilibrador?

"Todos tenemos nuestras propias metas y resulta que los donantes de éxito son tan ambiciosos como los receptores y los equilibradores. Lo que les diferencia es la manera de alcanzar los objetivos". (p. 26)

### ¿Nos pondría poner algún ejemplo de conseguir los objetivos de manera humanista?

"Los vínculos fuertes son nuestros amigos íntimos y nuestros compañeros de trabajo, aquella gente en que confiamos de verdad. Los vínculos débiles son los conocidos, aquella gente que solo conocemos por encima. Los vínculos fuertes proporcionan unión, pero los débiles actúan a modo de puentes: proporcionan un acceso más eficiente a nueva información. Nuestros vínculos fuertes suelen moverse en los mismos círculos sociales que nosotros y estar al corriente de las mismas oportunidades. Los vínculos débiles presentan ma-

yor probabilidad de abrirnos el acceso a una red de contactos distinta, lo que nos facilita el descubrimiento de referencias novedosas". (pp. 79-80)

**¿Se establecen, en su empresa, vínculos con los empleados? ¿Clientes? ¿Nos podría poner algún ejemplo?**

"Incluso en trabajos aparentemente independientes que se basan en su práctica totalidad en la capacidad intelectual, nuestro éxito depende de los otros mucho más de los que creemos". (p.111 )

**¿Nos comenta algún caso de su empresa en que el éxito conseguido fue en colaboración con otros?**

"Ser 'otrística' significa estar dispuesto a dar más de lo que recibes, pero teniendo siempre la vista puesta en los propios intereses, utilizándolos a modo de guía para elegir cuándo, dónde, cómo y a quién donamos". (p. 232)

**¿Ser 'otrística' no sería lo habitual en la empresa?**

"Centrad vuestra atención y energía en crear una diferencia en la vida de los demás y el éxito aparecerá como un derivado de ello". (p. 369)

**¿Tenemos realmente en la empresa esa capacidad de "crear una diferencia en la vida de los demás"?**

## **CODA FINAL**

"...posee un código de honor y vive fiel a ese código...". (p. 107)

"...el sentido de la vida está más asociado a ser donante que receptor". (p. 268)