



12 Fábulas  
para empresas

 smartpoint



12 Fábulas  
para empresas

 smartpoint

Consultoría Estratégica  
y Transacciones

DISEÑO:



*alternativa*

• creatividad y comunicación

Queridos amigos,

Estas navidades queremos compartir con vosotros una colección de fábulas y cuentos que hemos seleccionado por su aplicabilidad al mundo de la empresa. Estas historias nos ofrecen unas reflexiones útiles sobre algunos aspectos fundamentales relacionados con los negocios y la gestión empresarial. Su lectura, además de amena y entretenida, nos aportará ideas atractivas sobre algunas cuestiones relevantes y nos hará pensar posibles respuestas y soluciones a los interrogantes que se plantean. Seguro que hallaréis buenos consejos, modelos que os ayuden a tomar una decisión o ideas que contribuyan a replantearos la forma de hacer las cosas para conseguir vuestros objetivos.

El "storytelling", arte de la narración de historias, está adquiriendo una gran relevancia. Los relatos hablan al corazón de los hombres y no sólo a su razón, logrando que transformemos simples datos en emociones y sensaciones genuinamente personales. Es la forma natural que tenemos las personas de entender nuestro mundo y las cosas que nos pasan. De esta manera, vivimos a través de los cuentos y nos sentimos más dispuestos a reflexionar sobre su significado e implicaciones.

Cada una de estas fábulas aborda un aspecto diferente relacionado con la gestión de la empresa -innovación, trabajo en equipo, comunicación, responsabilidad social, etc.-. El hecho de que sean doce no es fortuito, ya que acompañamos este repertorio de historias con un conjunto de reflexiones que nos permitirán, durante cada uno de los meses del año, plantearnos una serie de preguntas clave sobre un tema concreto y trabajar nuestras respuestas a las mismas.

Según Stephen Denning, experto en "storytelling", "quizás el papel más potente de la narración de historias hoy en día sea el de incentivar y desarrollar el cambio en la política y la práctica empresarial". Con esta selección de fábulas empresariales, queremos poner nuestro grano de arena para poder contribuir a este cambio.

JORGE PARRA

Socio-Director

Smartpoint

enero

los monos

febrero

la ventanas rotas

marzo

el leñador tenaz

abril

la nube

mayo

la carpintería

junio

el fabricante de bocadillos

julio

los guantes

agosto

el barómetro

septiembre

la guitarra

octubre

el teléfono móvil

noviembre

los dientes del sultán

diciembre

las estrellas de mar

enero

# Los monos

Un grupo de científicos ...

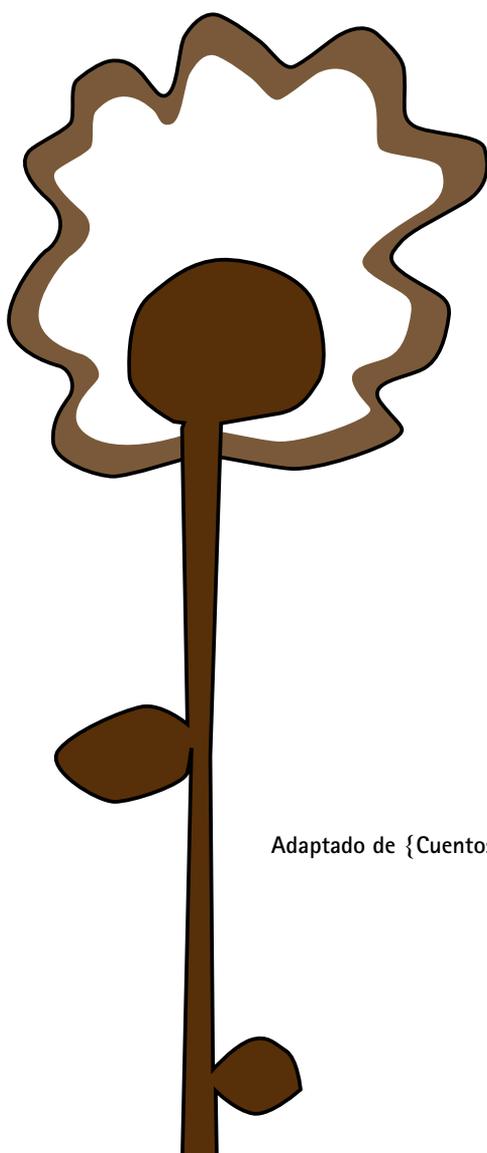
estaba estudiando el comportamiento social de los monos. Utilizaban cinco machos a los que habían enjaulado y a los que sometían a diversas pruebas. Un día colocaron un árbol seco en medio de la jaula y en la rama más alta colgaron un racimo generoso de apetitosas bananas.

Inmediatamente uno de los simios se lanzó a trepar por el árbol para alcanzar el racimo, pero en ese momento unos chorros de agua helada empaparon a todos los monos que gritaban y corrían espantados intentando huir. Este intento de subir al árbol se repitió diez o doce veces, pero en cada ocasión que un mono trepaba por el árbol dirigiéndose hacia el deseado racimo de bananas volvía a producirse la descarga de agua helada que tanto fastidiaba a los monos. Así sucedió hasta que un día uno de los monos intentó subir al árbol y en ese momento los otros cuatro le agarraron y le pegaron para hacerle desistir de la idea.

Dos días más tarde, los científicos introdujeron un nuevo mono que sustituyó a uno de los antiguos. El nuevo mono se lanzó hacia el árbol en cuanto divisó el racimo de bananas. Nada más empezar a trepar, los otros cuatro se lanzaron hacia él y le pegaron para que no subiera. Después de varios intentos y varias palizas, "el nuevo" no volvió a intentarlo. Introdujeron entonces un segundo mono y sacaron a otro de los más antiguos y la escena se repitió exactamente igual. Además, el primer sustituto participó en el castigo que se infligió a este segundo sustituto.

Los científicos fueron sustituyendo a todos los monos del grupo inicial, de manera que en un momento dado todos los monos que quedaban en la jaula nunca habían recibido las duchas de agua helada. Sin embargo, ninguno se atrevía a subir al árbol. Y, si se introducía un mono nuevo, recibía reprimendas y golpes si lo intentaba.

La pena es que nunca pudieron preguntarles a los monos el por qué de su comportamiento. Aunque es seguro que si lo hubiesen podido hacer, los monos hubiesen respondido: "No sé, las cosas siempre se hicieron así".



Adaptado de {Cuentos que mi jefe nunca me contó},  
de Juan Mateos, Lid Editorial.

**Reflexión.** LA GESTIÓN DEL CAMBIO ES UNO DE LOS MOMENTOS MÁS DIFÍCILES EN LA VIDA DE UNA ORGANIZACIÓN. SUELE GENERAR OPOSICIÓN, CON BASE EN LA EXCUSA DE QUE "AQUÍ SIEMPRE HEMOS HECHO LAS COSAS ASÍ". PARA PROMOVER EL CAMBIO ES CONVENIENTE ESTABLECER UN SENTIDO DE URGENCIA, FORMAR UNA COALICIÓN RECTORA, DESARROLLAR UNA VISIÓN DE FUTURO, COMUNICARLA, CAPACITAR AL PERSONAL Y ASEGURAR PEQUEÑOS ÉXITOS A CORTO PLAZO PARA FACILITAR EL CAMINO.

- ¿Existe exceso de complacencia en la organización?, ¿Se ha instalado cierta rutina en la operativa del negocio?
- ¿Se dan por supuestas determinadas verdades sin cuestionarlas?, ¿Existen "vacas sagradas"?
- ¿Se ha desafiado alguna vez el "status quo" de la organización?, ¿Existe capacidad de autocrítica?
- ¿Es difícil romper tabúes?, ¿Cómo son tratados los "revolucionarios" que aportan nuevos aires?
- ¿Existe un equipo de directivos con capacidad de liderazgo para impulsar nuevas ideas?
- ¿Se ha establecido un sentido de urgencia de lo que es conveniente hacer para mejorar la situación?
- ¿Se ha desarrollado y comunicado una visión para ayudar a dirigir el cambio?
- ¿Entiende toda la organización la necesidad de cambio?, ¿Existe una convicción compartida sobre el nuevo rumbo?
- ¿Se faculta y entrena a las personas para comportarse adecuadamente en el nuevo entorno? , ¿Saben qué les exige éste y en qué les afecta en su trabajo diario?
- ¿Conocemos la barreras que habrán de superarse?, ¿Podemos lograr pequeños éxitos a corto plazo que allanen el camino del cambio?

febrero

# La ventanas rotas

En la década de los ochenta ...

el problema de la delincuencia en la ciudad de Nueva York había alcanzado proporciones de epidemia, con una media anual de unos dos mil asesinatos y seiscientos mil delitos graves. Cada hora se producían 68 delitos relevantes y cada cuatro horas y media moría una persona asesinada. De repente, y sin previo aviso, los datos dieron un vuelco. Desde el punto álgido de 1990, la tasa de delincuencia se lanzó a un declive vertiginoso. Los asesinatos se redujeron en dos tercios. Los delitos graves cayeron a la mitad. ¿Qué es lo que había ocurrido?, ¿A qué se debía el cambio?

En aquella época, había una serie de circunstancias que favorecían la propagación del delito. Por ejemplo, la red de transporte suburbano. En el metro neoyorkino, la situación era caótica: andenes mal iluminados, paredes oscuras, húmedas y cubiertas de grafitis, basura acumulada, trenes en pésimo estado que siempre llegaban con retraso, descarrilamientos continuos, suciedad, gente que se colaba sin pagar, etc.

William Bratton, jefe de policía contratado para luchar contra el crimen en Nueva York, describía así la situación en 1990, recién llegado de Boston, donde trabajaba:

"Después de esperar mi turno en una cola interminable para poder comprar el billete, intenté pasarlo por el torniquete y me encontré con que alguien lo había atascado a propósito. Tuve que pasar por una portezuela que un tipo con aspecto desaliñado mantenía abierta mientras nos tendía la otra mano. Mientras tanto, uno de sus secuaces iba de máquina en máquina, sacando todas las monedas atascadas con la boca y dejándolo todo babeado. La mayoría de la gente estaba demasiado atemorizada para plantarles cara. Otras personas saltaban los torniquetes, o pasaban por debajo. Aquello parecía sacado del *Infierno* de Dante".

El poder del contexto explica esta situación. Toda epidemia social está sujeta a las condiciones y circunstancias del momento y del lugar en que ocurre. Parece que las personas somos extremadamente sensibles a los cambios que se producen a nuestro alrededor.

La teoría de las ventanas rotas, desarrollada por los criminólogos Wilson y Kelling, sostiene que el crimen es el resultado inevitable del desorden. Si se rompe una ventana y se deja sin arreglar, la gente que pase por delante deducirá que a nadie le importa y nadie se ocupará de arreglarla. Al poco tiempo aparecerán más ventanas con los cristales rotos, y pronto el edificio afectado dará la sensación de anarquía a toda la calle, se transmitirá la consigna de que todo vale.

Esta idea implica que la criminalidad es un hecho contagioso, como puede ser una moda, cuya propagación a toda una comunidad puede empezar por una simple ventana rota. De esta forma, en las ciudades hay problemas relativamente menos graves como los grafitis, el desorden público y la mendicidad agresiva, que equivalen a esos cristales rotos, es decir, vienen a ser invitaciones a cometer crímenes más graves.

Y esto es precisamente lo que hicieron William Bratton y su equipo para atajar la ola de violencia en Nueva York. Instauraron una política de lucha firme contra la delincuencia y de tolerancia cero frente a comportamientos antisociales y pequeños delitos, atacaron sin piedad la corrupción policial, cambiaron a los principales mandos, formaron un cuerpo entrenado, motivado y representativo de la diversidad de la población y establecieron fuertes relaciones con asociaciones de ciudadanos concienciados del problema.

Bratton ordenó a sus oficiales que persiguieran las conductas que afectaban a la calidad de vida de los ciudadanos, como las bandas que presionaban a los conductores en los semáforos exigiendo dinero a cambio de limpiar los cristales o de cualquier otra cosa, los grafitis del metro o los pillos que se colaban sin pagar. "Presionamos para reforzar las leyes contra quienes se emborrachasen u orinasen en la calle, y arrestamos a los que reincidían, incluyendo a quienes tiraran botellas vacías a la calle o participaban en daños menores contra la propiedad. Si a alguien se le ocurría orinar en la calle, iba directo a la cárcel".

Los resultados fueron espectaculares y en pocos años Nueva York se convirtió en la capital más segura del país.

La teoría de las ventanas rotas y la del poder del contexto demuestran que el criminal, lejos de ser alguien movido por razones fundamentales e inherentes y que no puede escapar de su propio mundo, es en realidad una persona extremadamente sensible a su entorno, alguien que está pendiente de cualquier pista externa y que comete un crimen en función de su percepción del mundo que le rodea. Para resolver una epidemia de crímenes, por tanto, lo primero que hay que hacer es borrar las pintadas callejeras, arrestar a los que se cuelan sin pagar en el metro, impedir la mendicidad agresiva y evitar los altercados en la calle.



Adaptado de {La clave del éxito},  
de Malcolm Gladwell, Editorial Taurus.

**Reflexión.** HAY QUE IR A LA CAUSA RAÍZ DE LOS PROBLEMAS PARA TRATAR DE AVERIGUAR SU ORIGEN Y LA MEJOR FORMA DE SOLUCIONARLOS. MUCHAS VECES LO QUE PARECE OBVIO NO ESTÁ TAN CLARO. DEBEMOS INVESTIGAR LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS DEL PROBLEMA Y SUS IMPLICACIONES PARA DISPONER DE TODA LA INFORMACIÓN. PROFUNDIZAR EN LAS CAUSAS REALES DE UN PROBLEMA NOS DA LA CLAVE PARA SOLUCIONARLO.

- ¿Hemos definido el problema?, ¿Lo hemos analizado a fondo?, ¿Hemos considerado todos los aspectos relacionados con el mismo?
- ¿Nos hemos dejado llevar por impresiones o por la intuición?
- ¿Hemos ido a la causa raíz del problema?
- ¿Hemos escuchado a los agentes involucrados?, ¿Hemos observado suficientemente el entorno?, ¿Existen detalles extraños que nos hayan llamado la atención?
- ¿Hemos valorado diferentes puntos de vista?, ¿Se han integrado diferentes perspectivas involucradas en la solución del problema?
- ¿Nos hemos implicado personalmente en el análisis y resolución del problema?, ¿Nos hemos remangado?
- ¿Se ha creado un clima adecuado para la implicación del equipo en la resolución del problema?
- ¿Se ha consensuado el diagnóstico de la solución con el equipo?, ¿Se ha contrastado suficientemente con agentes externos?
- ¿Se han analizado posibles escenarios?, ¿Se han evaluado a fondo las alternativas?
- ¿Hemos evaluado cómo influyen nuestras decisiones en la resolución del problema y qué potenciales impactos podrían tener?

marzo

# el leñador tenaz

Había una vez un leñador ...

que se presentó a trabajar en una maderera. El sueldo era bueno y las condiciones de trabajo mejores aún, así que el leñador se propuso hacer un buen papel.

El primer día se presentó al capataz, que le dio un hacha y le asignó una zona del bosque.

El hombre, entusiasmado, salió al bosque a talar.

En un solo día cortó dieciocho árboles.

"Te felicito", le dijo el capataz. "Sigue así".

Animado por las palabras del capataz, el leñador se decidió a mejorar su propio trabajo al día siguiente. Así que esa noche se acostó bien temprano.

A la mañana siguiente, se levantó antes que nadie y se fue al bosque.

A pesar de todo su empeño, no consiguió cortar más de quince árboles.

"Debo de estar cansado", pensó. Y decidió acostarse con la puesta de sol.

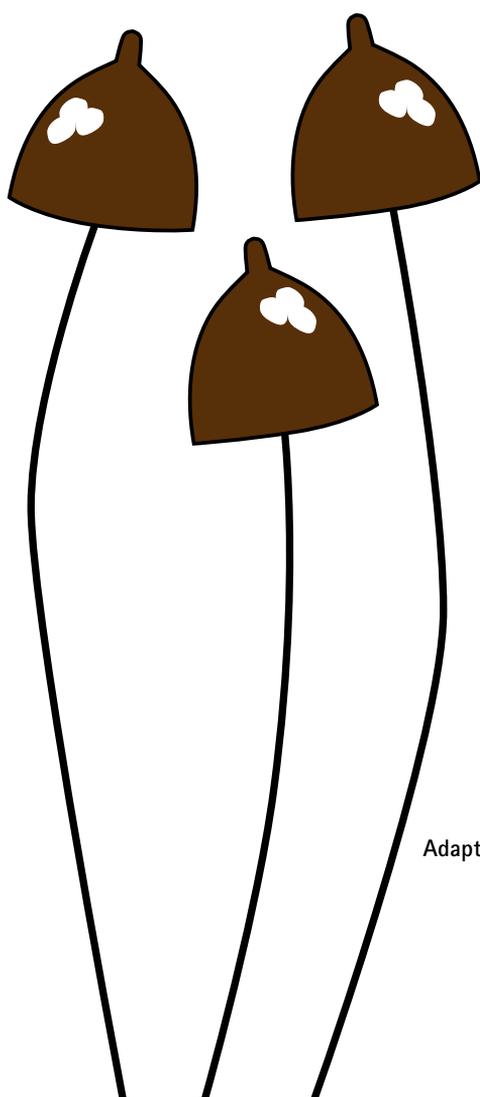
Al amanecer, se levantó decidido a batir su marca de dieciocho árboles. Sin embargo, ese día no llegó ni a la mitad.

Al día siguiente fueron siete, luego cinco, y el último día estuvo toda la tarde tratando de talar su segundo árbol.

Inquieto por lo que diría el capataz, el leñador fue a contarle lo que le estaba pasando y a jurarle y perjurarle que se estaba esforzando hasta los límites del desfallecimiento.

El capataz le preguntó: "¿Cuándo afilaste tu hacha por última vez?".

El leñador le contestó: "¿Afilarse? No he tenido tiempo para afilar el hacha. He estado demasiado ocupado talando árboles".



Adaptado de {Cápsulas motivacionales},  
de Abelardo Cruz Beauregard,  
Ediciones Diana.

**Reflexión.** EL ESFUERZO Y LA ACCIÓN ESTÁN SOBREVALORADOS. SE ESTÁ TAN ABSORBIDO POR LO QUE SE HACE, QUE MUCHAS VECES SE OLVIDA LO REALMENTE IMPORTANTE: ¿CUÁLES SON MIS METAS?, ¿PARA QUÉ ESTOY HACIENDO ESTO?, ¿CÓMO ME AYUDA ESTA ACTIVIDAD AL LOGRO DE MIS OBJETIVOS? AFILAR LA SIERRA DE VEZ EN CUANDO CONTRIBUYE A REFORZAR NUESTROS OBJETIVOS, MEJORAR NUESTRA FORMA DE ACTUAR, VALORAR LOS PROGRESOS Y DAR SENTIDO A LO QUE HACEMOS.

- ¿Qué objetivos deseamos alcanzar?, ¿Cuáles son nuestras metas?
- ¿Qué actividades tenemos que desarrollar para alcanzar nuestros objetivos?
- ¿Dedicamos el tiempo suficiente a pensar en nuestras metas y en lo que tenemos que hacer para alcanzarlas?
- ¿Cómo medimos el progreso hacia el logro de los objetivos?
- ¿Cómo recibimos las ideas de la gente de nuestro equipo?, ¿Tenemos capacidad de escucha?
- ¿Con qué frecuencia les pedimos a las personas que lideramos que nos den sus opiniones sobre algún asunto?
- ¿Solemos detenernos a valorar la realidad de una situación?, ¿Están de acuerdo nuestros colaboradores con esta evaluación?
- ¿Podemos identificar todos los problemas?, ¿Podemos dividir la realidad en partes para comprenderla mejor?
- ¿Cuál es nuestra actitud hacia los errores?, ¿Somos optimistas, pesimistas o realistas?
- ¿Reconocemos nuestros errores?, ¿Hemos aprendido algo de ellos?

# abril

## la nube

El chico espera su turno ...

como le han enseñado que debe hacer. Uno a uno, los otros niños son acompañados hasta otra sala por el hombre serio pero de aspecto amable que viste una bata blanca. Es una sensación muy parecida a la de estar en el médico, pero sus padres le han prometido que no habrá vacunas ni nada doloroso. De todos modos, está un poco nervioso. Cuando finalmente el hombre le pide que lo acompañe, el chico entra en la sala secreta y se encuentra con un montón de cosas deliciosas -palmeras, galletas, caramelos, nubes- esparcidas por encima de una mesa. El hombre le pide que señale la golosina que más le apetece comer y el chico elige las nubes.

"Buena elección", le dice el hombre. "Ahora debo salir un momento para hacer algo importante en la habitación de al lado". Le da al chico una campanita. "Pero esto es lo que haremos. Puedes tomarte una nube ahora mismo, pero si esperas a que vuelva, podrás llevarte otra. Si tocas esta campana volveré de inmediato, pero si lo haces sólo te podrás comer una nube. ¿Trato hecho?".

El chico reflexiona un momento y luego asiente con la cabeza. Se sienta y el hombre coge una nube de la bandeja y se la pone delante. Luego sale y cierra la puerta. Al chico le gustan muchísimo las nubes, y si una es buena, dos son mucho mejor. Esperará, igual que hizo antes de entrar en esta sala. Balancea las piernas, mira a su alrededor, cambia de postura en la silla. El tiempo pasa. Ahora le parece que el hombre lleva siglos fuera de la habitación. No le ha dicho cuanto tiempo tardaría. Tal vez se haya olvidado de su trato y no piensa volver.

La nube tiene muy buena pinta, todavía más blanca y mullida de lo que le pareció al principio. Apoya el mentón sobre la mesa y mira fijamente aquel trozo de felicidad de azúcar. El estómago le empieza a ronronear y se pregunta si no debe tocar la campana. Si la nube está tan rica, tal vez una sea suficiente. No necesita dos, ¿no? Pero si en realidad está tan buena, tal vez lamenta no haber esperado un poco más. Da vueltas a este pensamiento hasta que la nube se le antoja irresistible. ¿Cómo puede el hombre haberlo dejado sólo tanto tiempo? No es justo, y no es culpa suya, y él se merece la nube por haberse portado tan bien. Está cansado y a punto de llorar, así que coge la campana y la agita con fuerza.

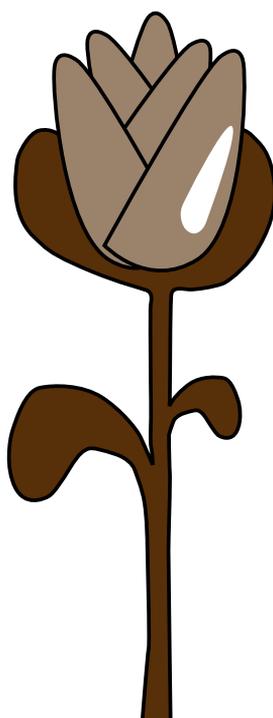
Los "estudios de la nube", realizados a finales de la década de 1960 por el prestigioso psicólogo Walter Mischel, son hoy muy conocidos por su exploración de cómo resistimos -o caemos- a las tentaciones. Las reflexiones o las tribulaciones de los participantes de cuatro años no duraron demasiado: en promedio, los niños esperaron sólo tres minutos antes de tocar la campana. Sin embargo, en esos escasos minutos los niños tuvieron que batallar con el fuerte conflicto interno entre lo que deseaban de manera inmediata y lo que sabían que sería mejor para ellos más tarde.

En el experimento de Mischel, un 30 por ciento de los niños tuvieron el suficiente autocontrol para aguantar durante quince minutos, momento en el que el hombre de la bata blanca volvía a buscarlos y los premiaba con dos piezas de su golosina favorita.

Estudios posteriores demostraron que los niños que habían superado la prueba de autocontrol, al llegar a adolescentes tenían amistades más sólidas, mejor capacidad de enfrentarse a las contrariedades, menos problemas de comportamiento y obtenían notas más altas en el colegio. El patrón de rendimiento superior siguió bien adentrados en la edad adulta: tenían menos tendencia a fumar y a consumir drogas, completaban más años de formación y disfrutaban de un mayor nivel socioeconómico.

A los adultos, esta particular lucha de los niños puede parecernos más divertida que agónica, pero todos sabemos lo frustrante que es caer esclavo de la tentación. Parafraseando a Oscar Wilde, "ceder a las tentaciones es la manera más rápida de librarse de ellas, aunque es muy posible que luego lamentemos nuestra decisión".

Incluso los adultos, con sus sofisticadas capacidades reflexivas, a menudo son incapaces de resistirse a las diferentes "nubes" que se van encontrando por la vida.



Adaptado de {El arte de elegir},  
de Sheena Iyengar, Gestión 2000.

**Reflexión.** LAS PERSONAS MADURAS, MOTIVADAS Y CON TALENTO SON CAPACES DE RESISTIRSE A LAS DIFERENTES TENTACIONES FÁCILES QUE LA VIDA LES VA OFRECIENDO. NO HAY CAMINOS CORTOS PARA EL ÉXITO. UN BUEN DIRECTIVO NO ES AQUEL QUE LOGRA QUE SU GENTE HAGA LO QUE TIENE QUE HACER SINO AQUEL QUE CONSIGUE QUE SU GENTE QUIERA HACER LO QUE DEBE HACER, CREANDO LAS CONDICIONES ADECUADAS PARA QUE LAS PERSONAS APORTEN LO MEJOR DE SÍ MISMAS.

- ¿Nos preocupa la captación y gestión de talento?, ¿Nos ayuda a diferenciarnos?, ¿Cuál es la situación en nuestro mercado geográfico y en nuestro sector?
- ¿Cómo gestionamos y desarrollamos el talento?, ¿Se preocupa la organización por cultivar líderes?
- ¿Dedicamos tiempo suficiente y de calidad al reclutamiento y selección de personas?
- ¿Evaluamos el desempeño de las personas?, ¿Nos preocupamos por su desarrollo profesional?
- ¿Qué actividades desarrollamos para retener a personas clave?, ¿Hemos sufrido en los últimos años salidas no deseadas de profesionales?
- ¿Dedicamos suficiente tiempo los directivos a crear las condiciones adecuadas para que las personas aporten lo mejor de sí mismas?
- ¿Nos comprometemos con el desarrollo de los colaboradores?
- ¿Conocemos las tentaciones que presionan a nuestra organización y a nuestras personas?, ¿Hemos facultado a las personas para actuar de forma madura?
- ¿Somos capaces de enfocar a las personas para que apliquen la paciencia necesaria para mejorar significativamente los resultados?
- ¿Estamos poniendo los medios adecuados para conseguir que personas maduras y motivadas quieran hacer lo que deben hacer y contribuyan al éxito de la empresa?

mayo

# La carpintería

Cuentan que existió una vez ...

una carpintería en la que se celebró una extraña asamblea. Las herramientas celebraron una reunión para arreglar sus diferencias. Al inicio de la asamblea, el martillo ejerció la presidencia, pero pronto los restantes miembros le notificaron que tenía que renunciar. La causa: ¡hacía demasiado ruido! Y se pasaba el tiempo golpeando. El martillo admitió la acusación, pero no aceptó que tomara la presidencia el tornillo. Dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo y la reunión resultaría muy aburrida. El tornillo y todo tipo de tuercas se dieron por aludidas, pero objetaron que tampoco permitirían que la lija capitanease la reunión, porque era muy áspera en el trato y siempre creaba excesivas fricciones con los demás. Y La Lija estuvo de acuerdo, a condición de que fuera expulsado el metro, que siempre se pasaba midiendo a los demás según su patrón, como si fuera el único perfecto.

En esta discusión estaban enfrascados cuando entró el carpintero, se colocó el delantal e inició su trabajo. Utilizó el martillo, la lija, el metro, y el tornillo. Finalmente, la tosca madera inicial se transformó en un mueble tan bello como útil.

Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó su deliberación. Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho y dijo: "Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos más en los aspectos negativos que observamos unos de otros y concentrémonos en la utilidad de nuestras habilidades, según vemos que las aprecia el carpintero.

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limar asperezas, y observaron que el metro era preciso y exacto.

Se sintieron entonces un verdadero equipo capaz de hacer muebles de calidad. Su mayor preocupación a partir de ese momento fue la de trabajar juntos, siendo cada uno lo mejor que pudiera en su especialidad.



Adaptado de {Cuentos y fábulas},  
de Luis Prada, Brother Veritus Website.

**Reflexión.** EL TRABAJO EN EQUIPO ES LA HABILIDAD DE TRABAJAR JUNTOS HACIA UNA VISIÓN COMÚN, MEDIANTE EL COMPROMISO Y EL ADECUADO GRADO DE COORDINACIÓN, ALCANZANDO LOS OBJETIVOS PROPUESTOS. EL TRABAJO EN EQUIPO ES MÁS QUE LA SUMA DE LAS APORTACIONES INDIVIDUALES. EL ROL DEL DIRECTIVO CONSISTE EN CREAR UN BUEN AMBIENTE, PROPICIAR OPORTUNIDADES, FAVORECER LA ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDADES Y ACTUAR COMO FACILITADOR DEL DESARROLLO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.

- ¿Se trabaja bien en equipo en la organización?, ¿Se fomenta el trabajo en equipo?
- ¿Existen silos organizativos?, ¿Hay barreras para el trabajo en equipo en alguna área de la organización?
- ¿Creemos de verdad que el trabajo en equipo es mejor que la suma de las aportaciones individuales?, ¿Somos los miembros del equipo conscientes del valor que aporta cada uno?
- ¿Tenemos identificadas nuestras capacidades?, ¿Son complementarias?, ¿Disponemos de todas las capacidades necesarias?
- ¿Compartimos los mismos objetivos?, ¿Estamos voluntariamente comprometidos en su logro?
- ¿Compartimos la información los miembros del equipo?, ¿Estamos dispuestos a dialogar con sinceridad y a colaborar con confianza?
- ¿Estamos adecuadamente coordinados?, ¿Se favorece el apoyo mutuo?
- ¿Se fomenta la creatividad y la innovación en el equipo?, ¿Estamos dispuestos a asumir riesgos y a ser tolerantes con los errores?
- ¿Existe una estructura organizativa plana que favorezca la flexibilidad, la polivalencia y la orientación al cliente?
- ¿Hemos articulado un sistema de recompensas que sea equitativo y motivador?

# junio el fabricante de bocadillos

Érase una vez un hombre ...

que vivía muy cerca de un importante cruce de caminos. Todos los días a primera hora de la mañana llegaba hasta allí donde instalaba un puesto en el cual vendía bocadillos que él mismo horneaba.

Como padecía sordera y su vista no era muy buena, no leía la prensa ni veía la televisión pero eso sí... vendía exquisitos bocadillos.

Meses después alquiló un terreno, levantó un gran letrero de colores y personalmente seguía pregonando su mercancía, gritando a todo pulmón: ¡Compre deliciosos bocadillos calientes! Y la gente compraba cada día más y más.

Aumentó la compra de materia prima, alquiló un terreno más grande y mejor ubicado y sus ventas se incrementaron día a día. Su fama aumentaba y su trabajo era tanto que decidió llamar a su hijo, un importante empresario de una gran ciudad, para que lo ayudara a llevar el negocio.

A la llamada del padre su hijo respondió: "¿Pero papá, no escuchas la radio, ni lees los periódicos, ni ves la televisión? Este país está atravesando una gran crisis, la situación es muy mala, no podría ser peor".

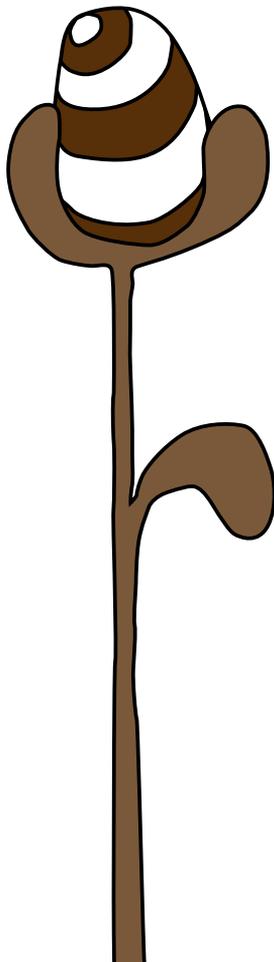
El padre pensó: "¡Mi hijo trabaja en una gran ciudad lee los periódicos y escucha la radio, tiene contactos importantes... debe saber de lo que habla!"

Así que revisó sus costos, compró menos pan y disminuyó la compra de cada uno de los ingredientes, dejando de promocionar su producto.

Su fama y sus ventas comenzaron a caer semana a semana.

Tiempo después desmontó el letrero y devolvió el terreno.

Aquella mañana llamó a su hijo y le dijo: "¡Tenías mucha razón, hijo, verdaderamente estamos atravesando una gran crisis!"



Adaptado de {Más cuentos con alma},  
de Rosario Gómez, Ediciones Gaia.

**Reflexión.** EL CONOCIMIENTO, EL ESFUERZO, LA CONSTANCIA Y LA PASIÓN POR EL TRABAJO BIEN HECHO SON FACTORES CLAVE PARA PROGRESAR. SI CONOCEMOS CÓMO NOS AFECTA EL ENTORNO, Y CUÁLES SON NUESTRAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES, ESTAREMOS EN DISPOSICIÓN DE DEFINIR MEJOR NUESTRAS METAS Y TENDREMOS UNA MAYOR CONVICCIÓN EN NUESTRA CAPACIDAD PARA CUMPLIRLAS. DEBEMOS TENER CONFIANZA, BUSCAR BUENOS CONSEJOS Y CONTRASTAR TODAS LAS OPINIONES.

- ¿Sabemos qué es lo que está pasando en el entorno de nuestro negocio?
- ¿Nos hemos preocupado por intentar entenderlo, sin falsas suposiciones o tópicos?
- ¿Cuáles son los principales riesgos o amenazas que nos plantea el entorno?, ¿Cómo podemos atenuarlas o combatirlas?
- ¿Qué oportunidades podemos identificar?, ¿Qué podemos hacer para aprovecharlas?
- ¿Qué tendencias se vislumbran en el entorno?, ¿Existen oportunidades para nuestra empresa en alguna de estas tendencias?
- ¿Cuáles son nuestras fortalezas clave?, ¿Cómo podemos reforzarlas?, ¿Cómo podemos mejorar nuestra posición a partir de las mismas?
- ¿Cuáles son nuestras principales debilidades?, ¿Cómo podemos corregirlas o disminuirlas?
- ¿Estamos convencidos de que nuestro diagnóstico de la situación es correcto?, ¿Hemos escuchado y contrastado la opinión de diferentes colegas, subordinados y expertos?
- ¿Hemos considerado diferentes alternativas, a partir del diagnóstico?, ¿Hemos definido unas metas razonables que puedan guiar nuestra actuación?, ¿Disponemos de indicadores que midan el grado de avance?
- ¿Somos perseverantes?, ¿Tenemos confianza en nosotros mismos y en la hoja de ruta que hemos trazado?

# Julio

# Los guantes

Una corporación industrial ...

con plantas de fabricación en varios países encargó a Jon Stegner, directivo de la empresa, la realización de un diagnóstico de situación, ya que habían empezado a aflorar algunos problemas financieros. Una vez comenzada la investigación, Stegner se dio cuenta de que la compañía estaba perdiendo grandes sumas de dinero. "Creí que teníamos la oportunidad de reducir los costes de compra, no un 2%, sino algo del orden del 15%, lo que representaba una magnitud superior a los 10.000 millones de dólares".

Para conseguir estos ahorros, iban a tener que hacer cambios muy importantes y drásticos. Y para que ese cambio se produjera, Stegner sabía que iba a tener que convencer a sus jefes. También sabía que nunca aceptarían este cambio tan importante a menos que creyeran en la oportunidad y, en su mayoría, no lo hacían.

Buscando un ejemplo atractivo de la mediocre política de compras de la empresa, Stegner encargó a un estudiante en prácticas que se dedicara a investigar una sola cosa: los guantes de trabajo que utilizaban la mayoría de los operarios de las fábricas de la compañía. El estudiante tenía que identificar todos los tipos de guantes utilizados en todas las fábricas de la empresa y luego averiguar lo que la compañía pagaba por ellos.

Al poco tiempo, el avispaado interno informó que las fábricas estaban comprando ¡424 tipos distintos de guantes! Además, estaban utilizando distintos proveedores de guantes y todos negociaban sus precios. El mismo par de guantes que en una fábrica costaba cinco dólares, en otra podía costar 17 dólares.

A petición de Stegner, el estudiante recogió una muestra de cada uno de los 424 tipos de guantes distintos y la etiquetó con el precio que se pagaba por él. Después reunieron todos los guantes, los llevaron a la sala de juntas, y los dejaron sobre la mesa de conferencias. Stegner invitó a los miembros del Consejo de Administración y a los Presidentes de División a visitar el santuario de los guantes. Luego relató la escena siguiente:

"Lo que vieron fue una mesa grande y cara, normalmente vacía o con algún papel, llena de guantes. Cada uno de los ejecutivos observó la exposición durante un minuto. Luego dijo algo del tipo, "¿Realmente compramos todos estos guantes diferentes? Bueno, de hecho, sí, lo hacemos". "¿Estás seguro?". "Sí, estoy seguro". Luego dieron la vuelta a la mesa... y vieron los precios. Se fijaron en dos guantes que parecían exactamente iguales, pero uno estaba comprado por 3,22 dólares y el otro por 10,55 dólares. Es muy raro que esta gente se quede sin palabras, sin nada que decir. Pero ese día, se quedaron ahí, con la boca abierta".

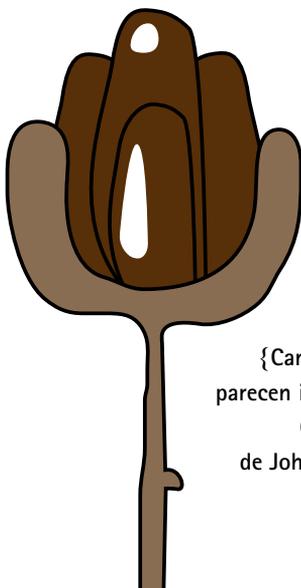
Muy pronto, la exhibición de los guantes se convirtió en una feria ambulante que visitó docenas de plantas de la empresa. La reacción fue visceral: "Es una locura", "Estamos locos", "Esto se tiene que acabar".

Al poco tiempo, Stegner consiguió el mandato de cambio que quería. La compañía cambió la política de compras y ahorró una gran cantidad de dinero. Este fue precisamente el final feliz que todo el mundo quería. Excepto, obviamente, el vendedor de guantes que había conseguido vender guantes de cinco dólares por diecisiete dólares.

Lo fácil y natural habría sido crear una presentación en Powerpoint con tablas en Excel que presentase los datos financieros, los ahorros previstos y la lógica para la centralización de las compras. Pero en lugar de eso, Stegner decidió extender todos los guantes sobre la mesa e invitar a sus jefes a que los vieran.

Si hubiera intentado atraerles de una forma analítica, seguramente habría conseguido algunos movimientos de cabeza de apoyo, y los ejecutivos podrían haber pedido una reunión de seguimiento al cabo de seis semanas -y luego aplazarla durante un tiempo-.

Sin embargo, cuando se consigue llegar a los sentimientos, las cosas cambian. Stegner dio una buena sacudida a sus colegas. Primero pensaron: "¡Estamos locos!". Luego pensaron: "¡Podemos hacerlo!".



Adaptado de  
{Cambia el chip. Cómo afrontar cambios que parecen imposibles}, de Chip Heath y Dan Heath,  
Gestión 2000 y {Las claves del cambio},  
de John Kotter y Dan Cohen, Ediciones Deusto.

**Reflexión.** LA DEFINICIÓN DE LA VISIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN -HACIA DÓNDE SE QUIERE IR- ES UNO DE LOS DEBERES DE LA ALTA DIRECCIÓN. SIN EMBARGO, TAN IMPORTANTE COMO LA PROPIA DEFINICIÓN DE VISIÓN ES LA ADECUADA COMUNICACIÓN AL EQUIPO, CON EL FIN DE COMPROMETERLO Y MOVILIZARLO HACIA UNA META COMÚN. LA VISUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA LA HACE TANGIBLE Y FÁCILMENTE COMPENSIBLE A LAS PERSONAS QUE DEBEN ADOPTARLA E IMPLANTARLA.

- ¿Hemos definido una visión clara y convincente de futuro?, ¿Sabemos hacia dónde queremos dirigir la organización?
- ¿Es esta visión suficientemente motivadora para el personal?, ¿Nos anima a dar lo mejor de nosotros mismos?
- ¿Nos sitúa esta visión de futuro en un nivel superior?, ¿Supone un salto cualitativo para la compañía?
- ¿Está alineada la visión definida con los valores y la cultura de la organización?
- ¿Cómo debemos comunicar la visión para ganarnos la confianza y lograr la adhesión del equipo?
- ¿Hemos tenido en cuenta los sentimientos y las emociones a la hora de definir y comunicar la visión?
- ¿Es la visión fácilmente comprensible?, ¿Saben las personas de nuestro equipo qué demanda de ellos y en qué les afecta?
- ¿Hemos logrado visualizar la estrategia y a dónde nos conduce?, ¿Es el mensaje suficientemente convincente?
- ¿Qué actividades hemos desarrollado para integrar la visión estratégica de futuro en la cultura de la compañía?
- ¿Hemos evaluado las implicaciones y los siguientes pasos en el desarrollo de la visión?

# agosto el barómetro

Hace algún tiempo ...

recibí la llamada de un colega. Estaba a punto de poner un cero a un estudiante por la respuesta que había dado en un examen de física, pese a que éste afirmaba con rotundidad que su respuesta era correcta. Los profesores acordaron pedir el arbitraje de alguien imparcial y fui elegido yo.

Leí la pregunta del examen y decía: "Demuestre cómo es posible determinar la altura de un edificio con la ayuda de un barómetro".

El estudiante había respondido lo siguiente: "Se lleva el barómetro a la azotea del edificio y se le ata una cuerda muy larga. Se descuelga hasta la base del edificio, se marca la cuerda cuando el barómetro llega al suelo y se mide. La longitud de la cuerda es igual a la longitud del edificio".

Realmente, el estudiante había planteado un serio problema con la resolución del ejercicio, porque había respondido correctamente a la pregunta, pero la respuesta no confirmaba que el estudiante tuviera los conocimientos adecuados.

Sugerí que se diera al alumno otra oportunidad. Le concedí seis minutos para que me respondiera la misma pregunta, pero esta vez con la advertencia de que en la respuesta debía demostrar sus conocimientos de física.

Habían pasado cinco minutos y el estudiante no había escrito nada. Le pregunté si deseaba marcharse, pero me contestó que tenía muchas respuestas al problema. Su dificultad era elegir la mejor de todas. Me excusé por interrumpirle y le rogué que continuara.

En el minuto que le quedaba, el estudiante escribió la siguiente respuesta: "Se toma el barómetro y se lanza al suelo desde la azotea del edificio, calculándose el tiempo de caída con un cronómetro. Después se aplica la fórmula  $h=2gt^2$ . Así obtenemos la altura del edificio".

En este punto le pregunté a mi colega si el estudiante se podía retirar.

Le dio la nota más alta.

Tras abandonar el despacho me reencontré con el estudiante y le pedí que me contara sus otras respuestas a la pregunta.

"Bueno", respondió. "Hay muchas maneras. Por ejemplo, se toma el barómetro en un día soleado y se mide la altura del barómetro y la longitud de su sombra. Si medimos a continuación la longitud de la sombra del edificio y aplicamos una simple proporción, obtendremos también la altura del edificio".

"Perfecto", le dije. "¿Y de otra manera?"

"Si lo que quiere es un procedimiento más sofisticado, puede atar el barómetro a una cuerda y moverlo como si fuera un péndulo. Si calculamos que cuando el barómetro está a la altura de la azotea la gravedad es cero y si tenemos en cuenta la medida de la aceleración de la gravedad al descender el barómetro en trayectoria circular al pasar por la perpendicular del edificio, de la diferencia de estos valores, y aplicando una sencilla fórmula trigonométrica, podríamos calcular, sin duda, la altura del edificio".

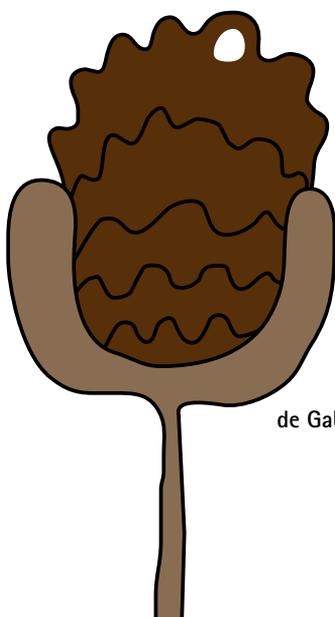
"Siguiendo un método similar, atas el barómetro a una cuerda y lo descuelgas desde la azotea a la calle. Usándolo como un péndulo puedes calcular la altura midiendo su período de precesión".

"En fin", concluyó. "Existen otras muchas maneras. Probablemente, la mejor sea tomar el barómetro y golpear con él la puerta de la casa del conserje. Una vez que abra la puerta, le diría: "Señor conserje, aquí tengo un bonito barómetro. Si usted me dice la altura de este edificio, se lo regalo".

En este momento de la conversación, le pregunté si no conocía la respuesta convencional al problema (la diferencia de presión marcada por un barómetro en dos lugares diferentes nos proporciona la diferencia de altura entre ambos lugares).

Evidentemente dijo que la conocía, pero que, durante sus estudios, sus profesores habían intentado enseñarle a pensar.

El estudiante se llamaba Niels Bohr, físico danés, Premio Nobel de Física en 1922 y conocido por ser el primero en proponer el modelo de átomo con protones, neutrones y electrones que lo rodean.



Adaptado de {La empresa fabulosa},  
de Gabriel García de Oro, Editorial Planeta.

**Reflexión.** LA MAYORÍA DE LAS VECES EXISTE MÁS DE UNA SOLUCIÓN A UN MISMO PROBLEMA. EN LUGAR DE SEGUIR EL MISMO CAMINO QUE LOS DEMÁS, INTENTEMOS ENCONTRAR UNA MANERA DE DIFERENCIARNOS Y DE ENFOCAR LOS PROBLEMAS DE UNA FORMA DISTINTA. NO SE PUEDEN UTILIZAR MAPAS VIEJOS PARA ENCONTRAR NUEVAS CARRETERAS. LA INNOVACIÓN MERECE LA PENA.

- ¿Nos hemos planteado alguna vez desafiar el conocimiento convencional?
- ¿Cuántas ideas nuevas se nos han ocurrido este año?, ¿Son muy diferentes de las del año anterior?
- ¿Estamos capacitados para desaprender y aplicar nuevas dimensiones de pensamiento?
- ¿Cómo podemos crear un flujo constante de iniciativas estratégicas nuevas?
- ¿Cuán diferentes son las estrategias de los cuatro o cinco principales competidores?
- ¿Es cada vez más difícil diferenciar a nuestra empresa de la competencia?
- ¿Nos ven los competidores más como una empresa que sigue las reglas o que las rompe?
- ¿Ha cambiado de forma significativa nuestra estrategia en los cinco últimos años?
- ¿Hemos buscado oportunidades de diferenciación en el modelo de negocio que podamos explorar?
- ¿Cómo convertir a empleados ordinarios en innovadores extraordinarios?

# septiembre

# La guitarra

Dave Carroll ...

nació en Halifax, Canadá. Lleva más de veinte años trabajando como compositor, intérprete de música pop y folk y storyteller. Desde su época de universitario, Dave es un fan de las guitarras Taylor, al igual que leyendas musicales como Prince o Aerosmith.

Dave y su hermano Don, líderes de la banda indie Sons of Maxwell se ganan la vida modestamente, viajando sin descanso por pequeñas y grandes ciudades a lo largo y ancho de los Estados Unidos en las que celebraban sus conciertos. Así que se pasan media vida en las salas de espera de los aeropuertos. La propia banda se encarga de buscar conciertos y de redactar contratos así como de la logística de las giras, cargando ellos mismos con sus instrumentos.

"¡Dios mío, están lanzando guitarras a la pista!", gritó un pasajero de un vuelo de United Airlines nada más aterrizar en el aeropuerto O'Hare de Chicago. Dave viajaba con su banda en el mismo avión. Al oírlo se estremeció sólo de pensar que entre esas guitarras maltratadas sobre la pista pudiera estar su querida Taylor. La guitarra le costó 3.500 dólares, y era su fuente de inspiración y herramienta de trabajo. Con ella había compuesto más de cuarenta canciones.

La guitarra sufrió diversos desperfectos importantes. Nunca volvió a sonar igual. Dave Carroll se pasó quince meses reclamando 1.200 dólares por gastos de reparación a la línea aérea United. Harto de trámites burocráticos, dilaciones y negativas, decidió hacer lo que mejor sabe hacer: componer y cantar. Se preparó para grabar tres videos con canciones de denuncia contra United Airlines y colgarlos en la red social Youtube.

"Pienso conseguir más de un millón de visionados a lo largo de un año", amenazó Dave a varios empleados de United.

El departamento de comunicación de United Airlines no pudo hacer nada para evitar que el video alcanzara los nueve millones de reproducciones en Youtube. Tanto la canción "United rompe guitarras" ("United break guitars") de Dave como su grupo se hicieron muy populares. Este tema fue el más descargado en iTunes del Reino Unido y Canadá durante un mes. El video de la canción es el mejor valorado de la historia de Youtube, por encima de "Thriller", de Michael Jackson y "Bad romance", de Lady Gaga.

La revista especializada en publicidad Adweek estimó que las más de doscientas entrevistas que realizó Dave Carroll sobre su guitarra y United alcanzaron una audiencia de cien millones de personas.

Fruto de la campaña negativa de relaciones públicas que provocaron los videos de Dave, el valor de las acciones de United Airlines, que cotizan en el SP500, se desplomaron un 10%, según el periódico The Times of London.

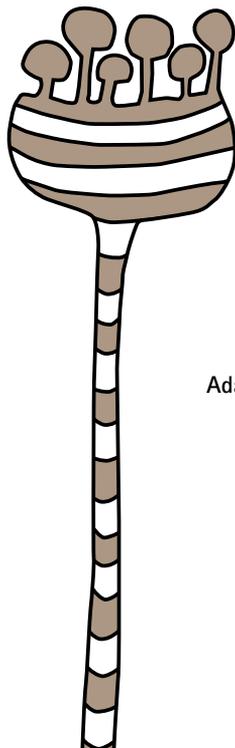
Una reclamación justa de 1.200 dólares costó a los accionistas de la línea aérea más de 180 millones de dólares. El equivalente al valor de 51.000 guitarras como la de Dave.

Dave Carroll es en la actualidad un músico reconocido mundialmente y conferenciante internacional. Compone canciones denuncia ad hoc para grandes asociaciones y empresas multinacionales. Rechazó todas las compensaciones ofrecidas por United Airlines y sólo aceptó que la línea aérea donara 3.000 dólares a una escuela de música.

Dave tardó menos de un mes en conseguir el objetivo de su denuncia.

Grabar los videos de sus canciones sólo le acarreó un coste de 150 dólares.

Todo comenzó con un video amateur colgado en la red social de videos Youtube.



Adaptado de {La estrategia del pingüino},  
de Antonio Núñez, Editorial Conecta.

**Reflexión.** LA PERSEVERANCIA ES LA PREDISPOSICIÓN A MANTENERSE FIRME Y CONSTANTE EN LA PROSECUCIÓN DE ACCIONES Y EMPRENDIMIENTOS DE MANERA CONTINUA HASTA ALCANZAR EL OBJETIVO. LAS ORGANIZACIONES QUE ALIENTAN A LAS PERSONAS A SER FUERTES Y A TRABAJAR INCANSABLEMENTE FRENTE A LAS ADVERSIDADES, LOGRAN ALCANZAR MÁS FÁCILMENTE SUS METAS. NO HAY QUE DESFALLECER NI ACOBARDARSE ANTE UN EMPEÑO DE GRAN MAGNITUD QUE SE CONSIDERA JUSTO E IRRENUNCIABLE.

- ¿Somos capaces de reaccionar frente a una situación injusta que nos afecta?, ¿O nos preocupa la energía que tenemos que desplegar para ello?
- ¿Cómo se comportan las personas de su organización frente a las adversidades?
- ¿Alentamos a los profesionales a superarse continuamente frente a problemas de gran magnitud?
- ¿Se reconoce de alguna forma el esfuerzo individual y colectivo en la organización?
- ¿Hemos promovido una organización con capacidad para dar respuesta a los principales retos de futuro?
- ¿Somos capaces de plantear soluciones originales para dar una respuesta a problemas de gran magnitud que quedan fuera de nuestro alcance?
- ¿Qué actitud adoptamos frente a organizaciones mucho más grandes que la nuestra cuando surge un enfrentamiento por algo que consideramos justo e irrenunciable?
- ¿Valoramos la persistencia en el empeño de un objetivo que consideramos prioritario o solemos transigir para llegar a acuerdos?, ¿De qué forma?
- ¿Tenemos en cuenta el criterio de coste-beneficio cuando abordamos la consecución de un objetivo complejo y dificultoso?
- ¿Hemos evaluado alternativas?, ¿Disponemos de medidas de contingencia orientadas a conseguir nuestros objetivos?

# octubre el teléfono móvil

Cuando en 1929 ...

el primer negocio de eliminadores de baterías para radios de la joven Galvin Manufacturing Corporation se quedó obsoleto, Paul Galvin tuvo que enfrentarse a serios problemas financieros. Como solución, experimentó con radios para coche, cambió el nombre de la empresa a Motorola y al poco tiempo empezó a obtener beneficios.

Esta experiencia de "casi muerte" dio forma a la cultura fundacional de Motorola, que enfatizaba la creencia de que un logro pasado no garantiza un futuro éxito -tan arraigado en las grandes compañías- y la necesidad casi obsesiva de progreso y mejora. La historia de Motorola había enseñado a Robert Galvin -hijo y sucesor de Paul- que era mucho mejor crear su propio futuro, repetidamente, que esperar a que fueran fuerzas externas las que le dictaran sus decisiones.

En 1989, Motorola fue galardonada como una de las compañías más visionarias del mundo. Sin embargo, a mediados de los noventa, la magnífica progresión de éxitos de Motorola, que pasó de una cifra de negocio de 5.000 millones a 27.000 millones de dólares en sólo una década, sufrió un cambio cultural importante, pasando de la humildad a la arrogancia.

En 1995, los ejecutivos de Motorola se sentían orgullosos de su teléfono móvil StarTAC, a punto de ser lanzado al mercado. Era el más pequeño del mundo, con su elegante y sofisticado diseño en forma de concha, el primero del mercado de este tipo. Sólo había un problema: el StarTAC utilizaba tecnología analógica, justo en el momento en que los operadores inalámbricos empezaban a requerir tecnología digital.

Ante los avisos de sus asesores del riesgo que asumía, el Consejero Delegado de la empresa descartó la amenaza con esta afirmación: "Cuarenta y tres millones de clientes analógicos no pueden estar equivocados".

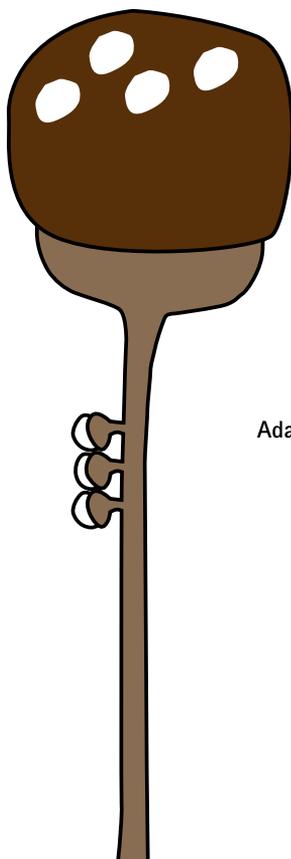
Entonces, Motorola intentó presionar a algunos operadores como Bell Atlantic: "Si queréis el producto estrella StarTAC", explicó la gente de Motorola, "tendréis que aceptar nuestras reglas: un porcentaje elevado -alrededor del 75%- de todos vuestros teléfonos móviles tendrán que ser Motorola. Y tendréis que promocionar nuestros teléfonos con expositores exclusivos".

Bell Atlantic, irritada con esta actitud prepotente de "tendréis que ...", replicó que ningún fabricante le dictaría qué cantidad de sus productos debía distribuir. "¿Queréis decir que, si no aceptamos el programa, estáis dispuestos a no vender el StarTAC en Manhattan?", desafió un directivo de Bell Atlantic a los ejecutivos de Motorola.

La arrogancia de Motorola abrió las puertas a sus competidores. En sólo cuatro años, la compañía pasó de ser el fabricante número uno del mundo de teléfonos móviles, con casi el 50% de cuota de mercado, a tener sólo el 17%.

Motorola tenía, en 2001, 147.000 empleados. A finales de 2003, la cifra había descendido a 88.000. Se habían perdido casi 60.000 puestos de trabajo. Entre 1995 y 2005, los accionistas de Motorola vieron disminuir la rentabilidad de sus acciones un 50%.

Toda empresa es vulnerable, independientemente de lo grande que pueda ser. No importa lo que hayamos logrado, no importa lo lejos que hayamos llegado, no importa cuánto poder hayamos acumulado, somos vulnerables al declive. No hay ninguna ley de la naturaleza que diga que el más poderoso permanecerá inevitablemente en la cima. Cualquiera puede caer y la forma más segura de hacerlo es mediante la arrogancia y el convencimiento de que se es invencible.



Adaptado de {Empresas que caen},  
de Jim Collins, Editorial Deusto.

**Reflexión.** LOS LOGROS DEL PASADO NO GARANTIZAN EL ÉXITO EN EL FUTURO. LAS EMPRESAS HUMILDES TIENEN MÁS POSIBILIDADES DE SOBREVIVIR A LARGO PLAZO, YA QUE SON CAPACES DE RECONOCER LAS PROPIAS LIMITACIONES, ESTÁN OBSESIVAMENTE ORIENTADAS A LA MEJORA, SABEN ESCUCHAR Y PIDEN CONSEJOS A SUS GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS Y EXTERNOS. MUCHAS ORGANIZACIONES QUE ALCANZAN EL ÉXITO SE OLVIDAN DE ESTA GRAN VERDAD Y SE VUELVEN PREPOTENTES. LA FALTA DE HUMILDAD CONDUCE AL FRACASO.

- ¿Qué éxitos importantes hemos conseguido en el pasado?, ¿Hasta qué punto estos logros marcan el carácter de la compañía?
- ¿Estamos más preocupados por mantener nuestro prestigio basado en una trayectoria pasada que por construir hacia el futuro?
- ¿Somos capaces de reconocer nuestras propias limitaciones?, ¿Existe un ambiente tolerante en el que los empleados pueden expresar abiertamente sus preocupaciones?
- ¿Qué parte de nuestro éxito se debe a nuestro desempeño y qué parte corresponde a factores y situaciones externas que nos han favorecido sin nuestra intervención?
- ¿Estamos dispuestos a desarrollar alianzas con otras empresas o agentes para aprender y mejorar juntos?
- ¿Escuchamos suficientemente a nuestros grupos de interés internos (empleados, accionistas, socios de negocio)?, ¿Tomamos medidas en base a esta escucha?
- ¿Escuchamos a nuestros grupos de interés externos (clientes, proveedores, expertos, gobierno, sociedad)?, ¿Tomamos medidas en base a esta escucha?
- ¿Cómo abordamos las relaciones con nuestros proveedores y socios de negocio?, ¿Nos sentimos superiores y queremos llevar siempre la voz cantante?
- ¿Nos molestan las críticas o las escuchamos con atención?, ¿Aceptamos y reconocemos nuestras faltas o errores o nos obsesionamos por tener siempre la razón?
- ¿Somos flexibles en nuestros planteamientos con los demás?, ¿Estamos dispuestos a veces a aceptar sugerencias o nos reafirmamos siempre en nuestra opinión?

# noviembre

# Los dientes del sultán

En un país muy lejano ...

al oriente del gran desierto, vivía un viejo Sultán, dueño de una inmensa fortuna.

El Sultán era un hombre muy temperamental además de supersticioso. Una noche soñó que había perdido todos los dientes. Inmediatamente después de despertar, mandó llamar a uno de los sabios de su corte para pedirle urgentemente que interpretase su sueño.

"¡Qué desgracia, mi Señor!", exclamó el Sabio . "Cada diente caído representa la pérdida de un pariente de Vuestra Majestad".

"¡Qué insolencia!", gritó el Sultán enfurecido. "¿Cómo te atreves a decirme semejante cosa? ¡Fuera de aquí!".

Llamó a su guardia y ordenó que le dieran cien latigazos, por ser un pájaro de mal agüero.

Más tarde, ordenó que le trajesen a otro Sabio y le contó lo que había soñado.

Este, después de escuchar al Sultán con atención, le dijo: "¡Excelso Señor!, gran felicidad os ha sido reservada. El sueño significa que vuestra merced tendrá una larga vida y sobrevivirá a todos sus parientes".

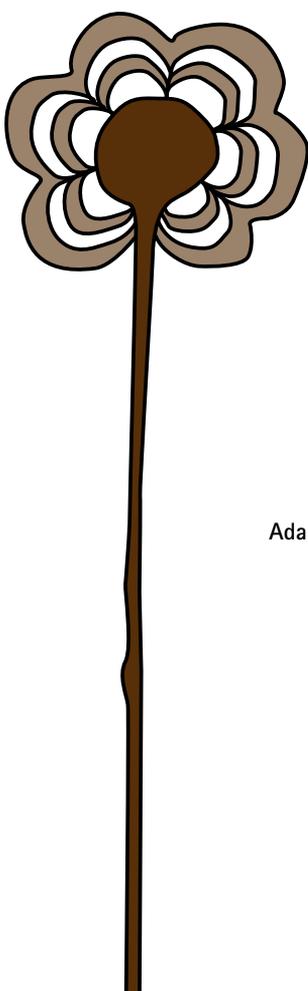
Se iluminó el semblante del Sultán con una gran sonrisa y ordenó que le dieran cien monedas de oro.

Cuando éste salía del Palacio, uno de los consejeros reales le dijo admirado: "¡No es posible! La interpretación que habéis hecho de los sueños del Sultán es la misma que la del primer Sabio. No entiendo por qué al primero le castigó con cien azotes, mientras que a vos os premia con cien monedas de oro".

"Recuerda bien esto, amigo mío", respondió el segundo Sabio. "Todo depende de la forma en que se dicen las cosas... La verdad puede compararse con una piedra preciosa. Si la lanzamos contra el rostro de alguien, puede herir, pero si la enchapamos en un delicado embalaje y la ofrecemos con ternura, ciertamente será aceptada con agrado".

Continuó el sabio, "no olvides, mi querido amigo, que puedes comunicar una misma verdad de dos formas: la pesimista, que sólo recalcará el lado negativo de esa verdad; o la optimista, que sabrá encontrarle siempre el lado positivo a la misma verdad".

Dice el libro de los Proverbios: "Las palabras del hombre son aguas profundas, río que corre, pozo de sabiduría... Con sus labios, el necio se mete en líos; con sus palabras precipitadas se busca buenos azotes... Cada uno comerá hasta el cansancio del fruto de sus palabras. La vida y la muerte dependen de la lengua; los que hablan mucho sufrirán las consecuencias". Prov 18,4.20-21.



Adaptado de {Las mil y una noches}.

**Reflexión.** EN UN ENTORNO COMPLEJO Y SATURADO DE INFORMACIÓN, EL DIRECTIVO DEBE SER UN BUEN COMUNICADOR. ¿QUÉ PODEMOS HACER PARA QUE LA COMUNICACIÓN SEA MÁS EFECTIVA? UN MENSAJE, PARA SER CONTAGIOSO Y TENER ÉXITO, DEBE SER SIMPLE, POSITIVO, INESPERADO, CONCRETO, CREÍBLE, EMOTIVO Y ENCAJADO EN UNA HISTORIA. HAY QUE ENFOCAR EL MENSAJE DE FORMA POSITIVA, ASÍ COMO SIMPLIFICAR Y PRIORIZAR AL MÁXIMO PARA LLEGAR AL NÚCLEO DE LA IDEA QUE QUEREMOS TRANSMITIR.

- ¿Qué mensaje deseamos transmitir?, ¿Qué objetivos queremos lograr mediante la comunicación?
- ¿Qué perfil y características tiene el receptor de la comunicación?, ¿Qué reacciones puede tener?
- ¿Tenemos capacidad de escucha y de lectura de la situación?, ¿Somos capaces de leer el entorno y las expectativas de nuestro interlocutor?
- ¿Nos hemos preocupado de que el mensaje sea simple y de fácil comprensión y recuerdo?, ¿Está clara la idea clave que queremos transmitir?, ¿Hemos sido concretos?
- ¿Hemos enfocado el mensaje de forma positiva?, ¿Somos capaces de ver el lado positivo de las situaciones para transmitirlos de forma optimista?
- ¿Hemos sabido generar interés, curiosidad y sorpresa en nuestro interlocutor?
- ¿Generamos confianza?, ¿Somos creíbles a la hora de comunicarnos?
- ¿Tenemos en cuenta las emociones?, ¿Hemos sabido dotar a nuestro mensaje de sentimientos y emotividad?
- ¿Hemos enmarcado nuestro mensaje en una historia más amplia que le de sentido y lo enriquezca?
- ¿Cómo podemos mejorar el mensaje y la forma de comunicarlo para lograr alcanzar nuestros objetivos?

diciembre  
las estrellas  
de mar

Había una vez un escritor ...

que vivía a orillas del mar, en una enorme playa virgen donde tenía una casita en la que pasaba largas temporadas escribiendo y buscando inspiración para sus libros. Era un hombre inteligente y culto y con sensibilidad acerca de las cosas importantes de la vida.

Una mañana, mientras paseaba a orillas del océano, vio a lo lejos una figura que se movía de manera extraña como si estuviera bailando. Al acercarse vio que era un muchacho que se dedicaba a coger estrellas de mar de la orilla y lanzarlas otra vez al mar.

El hombre le preguntó al niño que estaba haciendo. Este le contestó: "Estoy lanzando estas estrellas marinas nuevamente al océano. Como puedes ver, la marea es baja y estas estrellas han quedado varadas en la orilla. Si no las arrojo al mar, morirán aquí por falta de oxígeno".

Dijo entonces el escritor: "Pero debe haber miles de estrellas de mar sobre la playa. Nunca tendrás tiempo de salvarlas a todas. Son demasiadas. Y quizás no te des cuenta de que esto sucede probablemente en cientos de playas a lo largo de la costa, ¿no estás haciendo algo que no tiene sentido?".

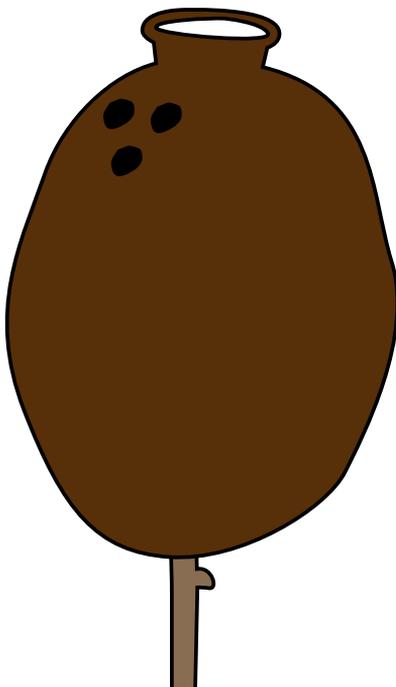
El niño miró fijamente al escritor, cogió una estrella de mar de la arena, la lanzó con fuerza por encima de las olas y exclamó: "Para ésta... sí tiene sentido".

El escritor se marchó un tanto desconcertado. No podía explicarse una conducta así. Esa tarde no tuvo inspiración para escribir y aquella noche no durmió bien. Soñaba con el niño y las estrellas de mar por encima de las olas. A la mañana siguiente corrió a la playa, buscó al joven y le ayudó a salvar estrellas.

A la mañana siguiente, muy temprano, unos pescadores vieron con asombro a dos personas, una mayor y otra más joven, que parecían bailar junto a la playa... Corrían hacia el mar, levantaban sus brazos, daban la vuelta, y volvían a repetir el movimiento una y otra vez...

"A veces sentimos que lo que hacemos es tan solo una gota en el mar,  
pero el mar sería menos si le faltara una gota"

Madre Teresa de Calcuta



Adaptado de un cuento sufí,  
{Yama'ia islámica} de Andalus.

**Reflexión.** MÁS ALLÁ DEL BENEFICIO ECONÓMICO Y DEL CUMPLIMIENTO ESCRUPULOSO DE LA LEY, LAS EMPRESAS DEBEN IMPLICARSE EN LAS COMUNIDADES EN LAS QUE OPERAN Y PLANTEARSE LA SOSTENIBILIDAD DE SUS ACTUACIONES. LOS CLIENTES Y GRUPOS DE INTERÉS PREMIAN A LAS ORGANIZACIONES QUE PUEDEN MOSTRAR EVIDENCIA DE UN MARCO ARTICULADO DE INTEGRIDAD Y RESPONSABILIDAD. UNA GESTIÓN ADECUADA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL MEJORA LA REPUTACIÓN, FORTALECE LA MARCA Y AÑADE VALOR AL NEGOCIO.

- ¿Somos buenos ciudadanos?, ¿Cumplimos la legislación?, ¿Vamos más allá de lo que exige la ley en nuestro empeño de ser socialmente justos y responsables?
- ¿Nos implicamos en las comunidades locales en las que opera nuestra empresa?, ¿Nos preocupamos por mejorar el entorno de nuestro negocio?
- ¿Conocemos las expectativas de los grupos de interés sobre nuestra compañía y nuestra industria?, ¿Perciben éstos que las cumplimos?, ¿Qué podemos hacer para mejorar?
- ¿Hemos identificado y gestionado los riesgos y oportunidades relacionados con el ámbito social y medioambiental de nuestro negocio?, ¿Y los de nuestra cadena de suministro?
- ¿Cuáles son las problemáticas sociales y ambientales clave que podrían afectar nuestro éxito a largo plazo?, ¿Que están haciendo nuestros competidores?
- ¿Se contemplan los impactos sociales y ambientales en los procesos de decisión?, ¿Están alineadas las decisiones con los compromisos de responsabilidad social?
- ¿Se reflejan los compromisos de responsabilidad social en la gestión de las personas?, ¿favorecemos la diversidad e igualdad?, ¿proveemos formación y creamos oportunidades de desarrollo profesional?
- ¿Medimos los impactos sociales y medioambientales de las actividades de nuestra empresa?
- ¿Está la responsabilidad social incorporada en la estrategia de la empresa?, ¿Disponemos de un código ético de conducta?, ¿Está comunicado e implantado?
- ¿Sabemos cuáles son las "estrellas de mar" de nuestra empresa y qué podemos hacer por ellas?





12 Fábulas  
para empresas



12 Fábulas  
para empresas

 smartpoint

Consultoría Estratégica y Transacciones.

 Joaquín Costa 9, Primero. 50001 Zaragoza

Zurbano 45, Primero. 28010 Madrid

[www.smartpoint.es](http://www.smartpoint.es)