

BOB CHAPMAN Y RAJ SISODIA

TODO EL MUNDO ES IMPORTANTE

**El extraordinario poder de tratar
a tus empleados como si fueran tu familia**



EDICIONES OBELISCO

Si este libro le ha interesado y desea que le mantengamos informado de nuestras publicaciones, escribanos indicándonos qué temas son de su interés (Astrología, Autoayuda, Psicología, Artes Marciales, Naturismo, Espiritualidad, Tradición...) y gustosamente le complaceremos.

Puede consultar nuestro catálogo en www.edicionesobelisco.com

Colección Empresa

TODO EL MUNDO ES IMPORTANTE

Bob Chapman y Raj Sisodia

1.ª edición: noviembre de 2019

Título original: *Everybody Matters*

Traducción: *Daniel Aldea*

Corrección: *Sara Moreno*

Diseño de cubierta: *Isabel Estrada*
sobre una imagen de Shutterstock

© 2015, Barry-Wehmiller Group, Inc. y Rajendra Sisodia

Edición publicada por acuerdo con Portfolio, sello editorial de Penguin Publishing Group,
una división de Penguin Random House, LLC

(Reservados todos los derechos)

© 2019, Ediciones Obelisco, S. L.

(Reservados los derechos para la presente edición)

Edita: Ediciones Obelisco, S. L.
Collita, 23-25. Pol. Ind. Molí de la Bastida
08191 Rubí - Barcelona - España
Tel. 93 309 85 25 - Fax 93 309 85 23
E-mail: info@edicionesobelisco.com

ISBN: 978-84-9111-541-0

Depósito Legal: B-24.281-2019

Impreso en los talleres gráficos de Romanyà/Valls S. A.
Verdaguer, 1 - 08786 Capellades - Barcelona

Printed in Spain

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada, transmitida o utilizada en manera alguna por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o electrográfico, sin el previo consentimiento por escrito del editor. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Índice

Dedicatoria	5
Prefacio	7
Mensaje personal del Equipo de MRC INTERNACIONAL TRAINING	11
Prólogo. Pasión por la gente	15
Parte I. El viaje	29
Capítulo 1. La toga del liderazgo	31
Capítulo 2. Empiezan las adquisiciones	47
Capítulo 3. Fomentando la vertiente humana	61
Capítulo 4. Liderar significa tutelar	75
Capítulo 5. Inculcando nuestra cultura	91
Capítulo 6. Nuestra cultura se pone a prueba	103
Parte II. Manual estratégico	119
Capítulo 7. Imaginando el futuro ideal	121
Capítulo 8. Una nueva forma de liderazgo	141
Capítulo 9. La humanización del proceso	155
Capítulo 10. Fomentar la libertad responsable	171
Capítulo 11. Reconocimiento y celebración	185
Capítulo 12. La formación de los líderes	199
Capítulo 13. Todo el mundo es verdaderamente importante	217
Epílogo. Todo gira en torno a las personas	235
Agradecimientos	239
Acerca de los autores	243
Índice analítico	245

Prefacio

«Nuestro personal es muy importante», aseguran prácticamente todos los directores ejecutivos sobre la faz de la tierra. «Sin ellos –añaden de forma lógica–, no conseguiríamos nuestros objetivos».

Cuesta encontrar a algún líder de una organización que asegure abiertamente que las personas no son importantes. Sin embargo, existe una gran diferencia entre entender la importancia de las personas que componen una organización y tomar decisiones que realmente tengan en cuenta sus necesidades. Es como decir, «Mi prioridad son mis hijos», pero poner siempre por delante el trabajo. ¿Qué tipo de dinámica familiar o relación con nuestros hijos esperamos conseguir con una actitud como ésta?

Lo mismo ocurre con el mundo de los negocios. Cuando decimos que nuestro personal es muy importante, pero, a la hora de la verdad, no nos preocupamos por ellos, estamos menoscabando la confianza y creando una cultura de la paranoia, el cinismo y el interés propio. No nos referimos a una presuntuosa teoría de la gestión, sino a la biología. Somos animales sociales que respondemos al entorno en el que vivimos. Las buenas personas en un ambiente nocivo pueden llegar a cometer malas acciones. Si ponemos a personas que en el pasado han hecho cosas malas en un buen ambiente pueden convertirse en miembros notables, dignos de confianza y valiosos de una organización. Por eso, el liderazgo es tan importante. Los líderes determinan la cultura y son los responsables de supervisar el entorno de trabajo de sus subordinados. Éstos actuarán de acuerdo con dicha cultura.

Como dice mi amigo el teniente general George Flynn, del Cuerpo de Marines de Estados Unidos (retirado), la cultura es una combinación de valores y comportamientos. Si una organización dispone de un conjunto de valores establecidos fuertes y claros, y las personas actúan de acuerdo con ellos, la cultura será fuerte. Si, por el contrario, los valores no están bien definidos, cambian constantemente o no se hace responsable a las personas ni se las incentiva a defenderlos, entonces la cultura será débil. No sirve de nada colgar en la pared carteles con mensajes sobre la «honestidad» o la «integridad» si no estamos dispuestos a exigir que las personas que sistemáticamente incumplen este requisito defiendan esos valores, independientemente de su rendimiento. Si no lo hacemos, estaremos enviando el siguiente mensaje al resto de las personas que trabajan en la organización: «Siempre y cuando tus resultados sean buenos, da igual si eres deshonesto o si actúas con una integridad cuestionable». Como resultado de ello, tendremos una cultura que fomenta la obtención de resultados a corto plazo al tiempo que desmantela sistemáticamente cualquier tipo de confianza y cooperación. Es el modo en que la gente reacciona al ambiente en el que se encuentra. Y sin confianza ni cooperación, la innovación se resiente, desciende la productividad y el éxito sólido a largo plazo nunca llega a materializarse. En el peor de los casos, este tipo de situaciones pueden derivar en delitos, prácticas contables cuestionables o graves violaciones éticas. Sin embargo, las consecuencias más habituales son la lucha por el poder en la oficina, el chismorreó, la paranoia y el estrés.

Admito que soy un idealista. Entiendo que me resulta mucho más fácil decir y escribir cosas como «pon a los demás primero» que llevarlo a la práctica. Presiones financieras, la presión por parte de los competidores, del consejo de administración, de los medios de comunicación, de las bolsas de valores, de la política interna, los egos..., la lista es larguísima. Todos estos factores influyen en el hecho de que, muchas veces, los bienintencionados líderes de muchas organizaciones no se preocupen (o no puedan hacerlo, como algunos prefieren decirlo) por sus subordinados en tanto seres humanos en lugar de considerarlos meros activos.

Por eso Bob Chapman es tan importante.

Si le preguntas a Bob qué hace su empresa, él te responderá: «Desarrollamos grandes personas que hacen cosas extraordinarias». Si le preguntas cómo se miden los resultados, te dirá: «Medimos el éxito por el modo en que influimos en la vida de las personas». Aunque todo esto suena bastante ñoño y manido, Bob lo dice muy en serio, y le funciona. Porque Bob sólo te hablará de números si le preguntas

qué es lo que impulsa a su empresa. Y, en ese nivel, la cantidad de impulso que las empresas de Chapman pueden producir es la envidia de muchos directivos.

Cuando conocí a Bob, me dijo que estaba montando una empresa que se parecía mucho a las ideas que yo transmitía. Repito, soy un idealista. Creo que es importante esforzarse por alcanzar las cosas de las que hablo y escribo..., lograrlo ya es harina de otro costal. De modo que, la primera vez que nos vimos, le dije a Bob. «Me gustaría verlo». ¡Y vaya si lo vi!

Recorrimos el país visitando diversas oficinas y fábricas, y en todas ellas Bob me dejó pasear y hablar con quien quisiera. Tuve la libertad para hacer cualquier pregunta. Él no asistió a ninguna de las reuniones y no nos acompañó a ninguna de las visitas que hicimos a las fábricas. Lo que vi fue realmente extraordinario. Vi a gente llorando mientras contaba lo mucho que les gustaba su trabajo. Escuché historias de personas que antes no soportaban ir a trabajar, que no confiaban en la directiva y que ahora iban encantados y consideraban a los directivos como sus socios.

Vi fábricas seguras y limpias, y no gracias a un programa de seguridad o limpieza impuesto desde arriba. Las fábricas eran seguras y las máquinas estaban bien cuidadas porque los empleados se preocupaban tanto de las herramientas de trabajo como de sus compañeros. Podría dar muchos más ejemplos..., pero creo que es mucho mejor que leas el libro.

Desde entonces, he llevado a muchas personas a ver las oficinas y fábricas del grupo Barry-Wehmiller, y el resultado ha sido siempre el mismo. La gente se queda pasmada ante lo que Chapman ha construido. ¿Y yo? Si lo que he imaginado existe en la realidad, ya nadie puede acusarme de ser un idealista.

Podríamos plantearnos la siguiente pregunta: si de lo que hablo y escribo puede existir en la realidad, si todos los directores ejecutivos reconocen la importancia y el valor de las personas, ¿por qué Bob Chapman y Barry-Wehmiller son la excepción a la regla? El motivo, una vez más, es la presión. Aunque la gran mayoría de los directores ejecutivos del planeta hablan de la importancia de hacer las cosas pensando en un futuro lejano y del valor de los resultados a largo plazo, un porcentaje incómodamente alto de ellos no parece dirigir sus empresas basándose en eso. Olvidemos la planificación a diez o veinte años vista; el trimestre o el año es el rey. Incluso si existe un plan para los siguientes cinco años, lo más probable es que cambie o se abandone en ese intervalo de tiempo. Cuesta mucho defender con convicción el modo en que la mayoría de los líderes empresariales dirigen hoy en día sus negocios.

Aunque son muchos los líderes que hablan del tema, en *Todo el mundo es importante* descubrirás qué ocurre cuando se lleva a la práctica. Aprenderás qué sucede cuando los líderes se preocupan por la vida de las personas que trabajan en su empresa como si fueran parte de su familia. El liderazgo auténticamente humano, como lo denomina Bob Chapman. También descubrirás el extraordinario poder resultante de la combinación entre el liderazgo y una visión a largo plazo. Esa capacidad única es lo que permite tener la paciencia necesaria para tomar buenas decisiones. Eso, añadido al deseo de las personas de hacer bien su trabajo, es lo que distingue a las buenas empresas. Y creo que actualmente necesitamos más buenas empresas en el mundo.

Simon Sinek

Optimista

Autor de *Empieza con el porqué* y *Los líderes comen al final*

Mensaje personal del Equipo de MRC INTERNATIONAL TRAINING

¿Cómo ha llegado este libro a tus manos?

Todo empezó hace unos meses cuando vimos en TED.com una charla de Simon Sinek sobre el liderazgo. En ella se menciona como ejemplo a la empresa Barry-Wehmiller.

Investigamos y descubrimos que el CEO y propietario de ésta, Bob Chapman, había escrito junto a Raj Sisodia el libro *Everybody Matters: The Extraordinary Power of Caring for Your People Like Family*. Lo leímos y desde el inicio nos entusiasó, ya que reflejaba no sólo nuestros valores, sino lo que llevamos realizando durante más de treinta y dos años en MRC INTERNATIONAL TRAINING.

Intentamos que la editora del libro lo tradujese al español, pero sin éxito. No nos dimos por vencidos y decidimos viajar a las oficinas centrales de San Luis (Misuri) y de paso conocer la empresa para contrastar que lo escrito era real. Al mismo tiempo contactamos con su Universidad Corporativa para buscar un *partner* con el que colaborar en el mundo anglosajón. La causalidad hizo que conociéramos personalmente a Bob Chapman.

Después de dos días muy intensos, le pedimos su ayuda para la traducción, pero no estaba en sus manos, ya que la editorial era la propietaria de los derechos y solamente los compartiría en caso de encontrar editoriales que se comprometiesen con tiempo y recursos para lograr la promoción del libro. Nos pusimos a buscar y conseguimos después de varios intentos que otra editorial, en este caso Obelisco, consiguiese los derechos para el mercado hispano y lo editase. Gracias por confiar en nuestro criterio.

Bob Chapman, aparte de ser muy buena persona, es un líder excepcional que tras completar su MBA en la Universidad de Michigan, aceptó la oferta de su pa-

dre (Bill) para trabajar en Barry-Wehmiller, empresa que fabricaba en aquel momento equipos y materiales para la industria cervecera y que estaba pasando por un momento muy difícil.

Este libro comparte la inspiradora historia de cómo superó esos difíciles comienzos para acabar liderando una empresa con casi 3000 millones de dólares de facturación en 2018, y que en los últimos 20 años ha adquirido más de 100 empresas. La mayoría eran negocios que estaban al borde del precipicio en el momento de su adquisición.

¿Cómo logró un éxito tan espectacular e inesperado salvando a estas empresas medianas de fabricación? Estaban dotadas de un bajo nivel de tecnología y pertenecían a una categoría de organizaciones que en los últimos tiempos se habían caracterizado por cerrar sus operaciones de fabricación en Estados Unidos para relocalizar su actividad en China o Brasil.

La respuesta, como leeremos, es que Bob Chapman no «adquiere» compañías, sino que las «adopta». No las disecciona para vender sus órganos al mejor postor, sino que las abraza y las nutre. Su fórmula de «liderazgo verdaderamente humano» es simple y se expresa en una declaración que se muestra orgullosamente en la pared de sus oficinas centrales en San Luis:

«Medimos el éxito por la forma en que mejoramos la vida de las personas. No por el poder. No por el puesto de trabajo. No por el dinero. No por el crecimiento. El liderazgo verdaderamente humano mide el éxito por la forma en que las vidas humanas son mejoradas».

Este libro nos demuestra que **predicar con el ejemplo tiene mucho más poder que conmovier con las palabras.**

Bob Chapman cumple con dos elementos clave:

- ◆ **El Ejemplo**, que hace que las personas de la organización perciban coherencia entre la misión, los valores de la empresa y los comportamientos de sus líderes y que proceden desde lo más alto para, desde ahí, ir bajando.
- ◆ **Y la Confianza**, elemento clave para que las personas no sólo sean capaces de arrimar el hombro, sino que además incorporen su corazón y cabeza. O lo que es lo mismo, su entusiasmo y sus ideas. Seguro que alguna vez has escuchado la frase: «Trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti». Chapman la reformula y dice: «Trata a los demás como te gustaría que trataran a tus hijos». ¿Nos gustaría que trataran a nuestros hijos como un simple objeto o función, totalmente prescin-

dible cuando nos lo dice una hoja de cálculo? ¿Quién de nosotros echaría de casa a su hijo cuando hubiese una necesidad económica? ¿Deseamos que los líderes de nuestros hijos sean humanos, que les exijan, pero a la vez que los defiendan, que les enseñen y que les deleguen responsabilidades?

En definitiva, ¿nos gustaría que confiaran en ellos, que apostasen por ellos, que les diesen oportunidades y que los hiciesen crecer?

En MRC International Training llevamos más de treinta y dos años formando a nuestros clientes para que sean mejores personas tanto en su faceta profesional como personal.

Por último, agradecer a Robert Karro y Manuel Tallada el trabajo tan arduo que han realizado para conseguir que esta edición en español salga a la luz. Es un ejemplo de que cuando alguien se propone algo... sucede.

Equipo de MRC INTERNATIONAL TRAINING

www.mrctraining.com



**El equipo de MRC INT. TRAINING con el autor del libro.
De izquierda a derecha: Manuel Tallada, Bob Chapman y Robert Karro**

Prólogo

Pasión por la gente

«No cabe duda de que estaba en uno de los peores momentos de mi vida», recordaba Ken Coppens. Tras ser despedido de la línea de producción de Paper Converting Machine Company (PCMC), en Green Bay, Wisconsin, y con una mujer y un hijo pequeño que mantener, a Ken no le quedó más remedio que recurrir a cualquier medio legal a su alcance para conseguir llegar a fin de mes. Era día de partido en Lambeau Field. A mitad del tercer cuarto, enfundado en varias capas de ropa, Ken cogió dos bolsas de basura resistentes y emprendió a pie el recorrido de tres manzanas desde su casa hasta el estadio. Con un poco de suerte, los aficionados de los Packers habrían tirado al suelo suficientes latas reciclables para llenar las dos bolsas. Los días buenos, a veces reunía las suficientes para comprarle pañales a su hijo y llenar el depósito del coche.

Al acercarse al estadio, se caló el sombrero y mantuvo la cabeza gacha. Green Bay es una ciudad pequeña. Perder el trabajo no es sólo financieramente devastador sino también desmoralizante. Si alguien le reconocía, su ya de por sí hundida autoestima no podría soportarlo.

Cuando Ken entró a trabajar en el taller de maquinaria de PCMC en febrero 1980, creyó que había conseguido un empleo para el resto de su vida. La empresa, que se dedicaba a construir maquinaria para los mayores proveedores de pañuelos de papel del mundo, era considerada por todo el mundo como uno de los mejores lugares donde trabajar en Green Bay. Para Ken significaba un incremento de un dólar por hora respecto al sueldo que cobraba como mecánico. De hecho, durante

los primeros años en PCMC, Ken recuerda que los cheques con el sueldo solían amontonarse sobre la cómoda y que sólo iba a cobrarlos cuando necesitaba el dinero. Pero no sólo era una cuestión de dinero. Ken sabía que, en una empresa de aquel tamaño y escala, habría muchas oportunidades para un tipo inteligente, emprendedor y trabajador como él. De momento sólo era suministrador de piezas, el puesto más bajo en la cadena de producción, pero estaba convencido de que había muchas maneras de ascender. Confiaba en que un puesto de trabajo en PCMC significaba que tenía el futuro asegurado.

Un año y medio después le despidieron por primera vez, justo cuando su mujer estaba a punto de dar a luz a su primer hijo. «Recuerdo el miedo que sentí. El bebé estaba en camino y mi mujer había tenido que cogerse un permiso no remunerado para poder descansar ya que el parto era prematuro. Nos habíamos gastado todos nuestros ahorros. ¿Cómo iba a reemplazar mis ingresos? ¿Cómo iba a conseguir el dinero suficiente para cuidar a mi hijo? La sensación de miedo e incertidumbre era horrible». Su hijo nació cuatro días después. «Tenía una terrible sensación de fracaso, de ser una persona incapaz, y también tuve algunos episodios de depresión. Tuvimos que vender la casa que acabábamos de comprar, y perdimos todo el dinero que habíamos dado como anticipo. Fue muy duro». Aunque, algún tiempo después, Ken recuperó su trabajo, los despidos se sucedieron. De hecho, durante los primeros seis años en PCMC, nunca trabajó más de dieciocho meses seguidos.

En aquella época, el nivel de negocio de PCMC estaba sujeto a cambios bruscos. La empresa pasaba de una época en la que recibía importantes pedidos por parte de sus clientes a otras en las que no había prácticamente nada que hacer. Cuando no había trabajo, la empresa reducía los costes despidiendo a los miembros del sindicato de menor antigüedad, como Ken, y también a los ingenieros y personal administrativo. Nunca sabías cuándo iban a despedirte. En una ocasión, Ken estaba haciendo horas extras un sábado y el martes siguiente le comunicaban que volvían a despedirlo.

Los puestos de dirección nunca se vieron afectados, y las personas que los detentaban apenas sentían el impacto de los altibajos por los que pasaba el negocio. Para la gente como Ken, los altibajos a menudo significaban la ruina financiera. Los empleados con poca antigüedad no tenían forma de planificar su siguiente despido debido a la escasa información que recibían por parte de la empresa sobre cuándo sería el siguiente o cuánto tiempo iba a durar. Si Ken decidía dejar PCMC,

estaría renunciando a un buen sueldo y a la oportunidad de obtener más antigüedad en el sindicato. Y conseguir un empleo en otra empresa durante el período de despido era casi imposible, ya que las otras empresas de la zona exigían a los trabajadores que firmaran un acuerdo en el que se comprometían a no volver a PCMC cuando terminara la desaceleración. Era una montaña rusa, tanto financiera como emocional.

El jefe de producción de PCMC, Gerry Hickey, estaba viviendo su propia montaña rusa emocional. Aunque su tendencia natural le llevaba a ser un líder comprensivo que confiaba y daba muchos ánimos a su equipo, ayudándoles a resolver los problemas, también les daba el espacio y la libertad necesarios para hacer su trabajo. Consideraba a las personas que dirigía como sus amigos. A medida que aumentaban las presiones empresariales, Gerry recibió instrucciones precisas y continuadas para llevar a cabo una microgestión de todas las actividades, incluyendo lo que el personal a su cargo hacía cada minuto. Aquella petición de microgestión provocó que Gerry viviera uno de los momentos más oscuros de su carrera cuando, durante una revisión anual, su supervisor le pidió explícitamente que fuera más duro con el personal a su cargo: «Tienes que ser un capullo con ellos. ¡Tienes que hacerles entender quién es el jefe aquí!».

Una parte de su trabajo consistía en la búsqueda de emplazamientos fuera de Estados Unidos donde la empresa pudiera trasladar las instalaciones de fabricación de piezas. Su pasaporte estaba salpicado de sellos de países tan dispares como México, Polonia o China. Básicamente, Gerry se dedicaba a reducir el número de puestos de trabajo en Green Bay y a que sus amigos tuvieran menos oportunidades. Con cada nuevo viaje, Gerry se sentía más desmoralizado. Pero sabía que si renunciaba a su trabajo, lo más probable era que la persona que le reemplazara no tratara a su equipo tan bien como los trataba él. Se sentía atrapado en un barco que se hundía.

La cultura de PCMC se volvió cada vez más tóxica. El miedo, la inseguridad y la desconfianza lo dominaban todo. Ken recuerda que una vez la dirección le pidió que controlara a una amiga suya que acababa de ser despedida mientras recogía sus pertenencias. Querían asegurarse de que no robaba nada de camino a la salida. Ken sintió un nudo en el estómago. Como sus compañeros, iba cada día a trabajar preguntándose si habría más malas noticias. «PCMC había contratado a una consultora para que les ayudara a tomar una decisión, y ésta les dijo: “Éstas son las personas que debéis despedir si queréis reestructurar el negocio”». Por aquel

entonces la palabra *reestructurar* estaba de moda en PCMC. En aquel momento yo era líder de equipo, y habían despedido a algunas de las personas a mi cargo sin comunicármelo previamente. Un día, al que terminamos llamando Viernes Negro, pasé por delante de la oficina de mi jefe y vi a una mujer de mi equipo con él; estaba llorando. Tuve una terrible sensación de impotencia y fracaso porque no me habían dicho que la iban a despedir. En total, aquel día despidieron a tres miembros de mi equipo. Tuve que ir a sus cubículos para consolarlos, ayudarles a recoger sus cosas y luego acompañarlos hasta su coche. Me sentí terriblemente mal.

Por desgracia, la historia de Ken, Gerry y la empresa en la que trabajaban responde a un patrón demasiado habitual. PCMC había sido una empresa líder, pero había ido perdiendo cuota de mercado por culpa de la agresiva competencia extranjera. En su último año como negocio familiar, PCMC perdió 25 millones de dólares en ingresos; el año anterior habían facturado 200 millones. La empresa se enfrentaba a una profunda incertidumbre sobre su futuro y experimentaba muchos de los problemas a los que se enfrentan otras empresas manufactureras estadounidenses. Respondió a las dificultades financieras con las tácticas de gestión tradicionales, es decir, reestructuraciones y despidos frecuentes, pero eso sólo logró exacerbar los problemas, menoscabar su cultura y destruir la moral. El miedo y la desconfianza campaban a sus anchas. La destructiva mentalidad de «nosotros contra ellos» permeaba todos los ámbitos de la empresa: personal sindicado contra personal no sindicado, oficinas contra fábrica, administración contra trabajadores.

Ken recuerda lo que sucedió cuando volvió para trabajar como empleado no sindicado: «Me ofrecieron un puesto de ingeniero de producción en PCMC. Según la terminología de aquel tiempo, al salir del sindicato, estaba “saltando la valla”. El puesto me ofrecía un poco de esperanza, la oportunidad de obtener algo de formación y desarrollo profesional. Pero psicológicamente fue muy duro porque perdí a algunos amigos; dejaron de hablarme porque ya no estaba en el sindicato. Cuando iba a la fábrica para preguntar algo y obtener información, algunos se negaban a hablar conmigo. —Ken comprendió que muchos de sus amigos consideraban al sindicato su sostén, el suelo sobre el que caminaban, su roca—. Sin embargo, para mí el sindicato era un techo. No te permitía controlar tu propio destino; sólo eras un número. Por mucho que trabajara, por mucho que intentara mejorar, nunca podría superar el nivel que ya me habían asignado».

PCMC trasladó la producción de una línea de productos con precios muy ajustados a Brasil para reducir los costes laborales. Pero ni siquiera eso fue suficiente para su mayor cliente, quien le puso un ultimátum: si no trasladaban el grueso de la producción a China en el plazo de tres años, dejarían de trabajar con ellos. La familia que había sido propietaria de PCMC durante más de ochenta años no supo cómo lidiar con los crecientes desafíos a los que se enfrentaba y decidió darse por vencida. La empresa llevaba perdiendo dinero cinco de los últimos siete años, y la perspectiva de futuro para cientos de empleados era muy sombría.

Sin embargo, la solución a sus problemas no estaba en China. Estaba justo delante de sus ojos. Como recuerda Ken: «Sabíamos que el negocio no iba bien. Algunos de nosotros sabíamos que podíamos aportar nuevas ideas para ayudar. Pero el ambiente era muy sofocante y desconfiado. A los directivos no les interesaba que otros participaran en el negocio. Era un ambiente muy inquietante e inseguro, lleno de tensión y mucho miedo».



Todo el mundo es importante trata sobre lo que ocurre cuando la gente normal deja de lado unas prácticas de gestión tradicionalmente aceptadas y empieza a dirigir desde el sentido más profundo de lo que está bien y la absoluta responsabilidad por las vidas de sus subordinados. Por «prácticas de gestión tradicionalmente aceptadas» nos referimos a una gama muy amplia de comportamientos (desde el modo en que las empresas tratan a sus empleados en las reuniones hasta cómo gestionar un déficit presupuestario multimillonario) que se originan en el supuesto de que las personas no son más que la función que desempeñan y que, para alcanzar el éxito empresarial, deben tomarse decisiones difíciles que ayuden a cuadrar los números. A lo largo del libro descubrirás muchos momentos en los que mi empresa, Barry-Wehmiller, ha tenido que enfrentarse a problemas o crisis que podríamos haber intentado capear sacrificando a las personas en beneficio del negocio. En cambio, nos desafiamos a nosotros mismos planteándonos la siguiente pregunta: ¿cómo podemos redefinir el éxito para medirlo en función de cómo influye en la vida de todas las personas que forman parte de nuestra empresa?

En el centro de estas historias yace una idea simple, poderosa, transformadora y muy fácil de comprobar: todos y cada uno de nuestros empleados son im-

portantes y merecen que nos preocupemos por ellos. Todos son fundamentales para el futuro de nuestro negocio, y nuestro negocio debe ser fundamental en sus vidas.

No se trata simplemente de idealismo, aunque el idealismo no tenga nada de malo. Aunque los líderes empresariales siempre andan buscando inversiones que ofrezcan un buen rendimiento, nuestro enfoque pretende crear valor para *todas* las partes implicadas. La maquinaria puede aumentar considerablemente la productividad y los nuevos procesos de producción pueden fomentar una mayor eficacia. Sin embargo, sólo las *personas* pueden sorprenderte con saltos cuantitativos. Sólo la gente puede hacer diez veces más de lo que ellos mismos creían posible. Sólo las personas pueden superar tus sueños más optimistas, y sólo las personas pueden hacer que te sientas bien al final del día. Todo lo que consideramos valioso en la vida y en los negocios comienza y termina con las personas.

Pese a que sabemos que todo esto es así, muchos de nosotros nos enfrentamos a estas situaciones del modo inadecuado. Tomamos decisiones crueles y miopes. Juzgamos mal los resultados. Malinterpretamos la mayor parte de estos desafíos empresariales.



Si recorres en coche muchas de las pequeñas ciudades de Wisconsin, Ohio o Michigan, de la Pensilvania rural, muchas zonas de California o, de hecho, de la mayor parte del país, serás testigo del triste y cruel recordatorio de un mundo y una forma de vida que ha ido desapareciendo paulatinamente. Armatostes descompuestos de fábricas abandonadas, almacenes cerrados y edificios de oficinas vacíos son lo único que queda de lo que una vez fue una próspera economía manufacturera que proporcionaba trabajo seguro y bien remunerado y que sustentaba decenas de millones de vidas plenas y vibrantes.

Incluso entre las empresas que todavía siguen abiertas, asistimos a muchos casos de negocios con un pasado glorioso que se esfuerzan por recuperar el éxito anunciando cada pocos meses despidos masivos e interminables «reestructuraciones» en un intento desesperado por sobrevivir. Vemos a personas que no sólo pierden su medio de vida, sino también la autoestima y la esperanza en el futuro. Comunidades que se quedan vacías, escuelas que funcionan por debajo de su capacidad, jóvenes que se marchan en masa buscando desesperadamente un propósito y mejores

oportunidades en otros lugares. Es como una carrera al infierno; ya se ha recortado todo lo que podía recortarse y lo que queda tiene muy poco valor.

La causa de todo esto es una mentalidad corrosiva que ha arraigado en el mundo de los negocios, una mentalidad basada en una visión estrecha y cínica del ser humano. La devastación que presenciamos hoy en día es la consecuencia predecible de una tendencia que se inició en las primeras décadas de la Revolución Industrial. En el germen de los proyectos capitalistas que permitieron florecer a estas comunidades en el pasado había un defecto fundamental: desde un primer momento, se consideró que los trabajadores eran funciones o recursos humanos, tan reemplazables como las piezas que producían. Las concesiones de seguridad y unas condiciones de trabajo más humanas se lograron a regañadientes y después de largas batallas entre unos equipos directivos más enfocados a resultados y unos sindicatos militantes. Carentes de corazón, pasión y alma, con el paso del tiempo estas empresas se convirtieron en presas fáciles de unos competidores cada vez más despiadados que trabajaban con unos costes más reducidos y que estaban dispuestos a recortar todos los gastos que fueran necesarios.

Las cosas no tienen por qué ser así. Se puede restaurar la esperanza y ofrecer un futuro seguro a las personas que viven y trabajan en este tipo de comunidades o en cualquier otra. Pero, para conseguirlo, primero debemos cambiar radicalmente nuestra forma de entender el mundo de los negocios, las personas y el liderazgo. Si lo conseguimos, podremos construir organizaciones prósperas que brinden alegría y satisfacción a todos los que trabajan y dependen de ellas.

Aunque se trata más de una excepción que de la norma general, actualmente existen organizaciones que permiten la prosperidad de todas las partes implicadas: clientes, empleados, proveedores, comunidades e inversores. Estas empresas operan con una finalidad innata superior, tienen la determinación de crear diversos tipos de valor para todas las personas implicadas, sus líderes se preocupan por su propósito y por el personal a su cargo y tienen una cultura basada en la confianza, la autenticidad y en una preocupación sincera por las personas.

La mayoría de estas empresas «conscientes» se gestaron de ese modo, y casi todas ellas operan en el sector de las industrias de rápido crecimiento. Sin embargo, hay otro fenómeno menos conocido, aunque en cierto modo más atractivo, que resulta igualmente emocionante. Se trata de una forma de entender los negocios que está fomentando el lento renacimiento de la manufactura estadounidense. Nos referimos a una mentalidad que está teniendo mucho éxito en diversos lugares del mun-

do y que también funciona muy bien en otros contextos empresariales distintos al de la manufactura. En Barry-Wehmiller hemos desarrollado una filosofía empresarial integral que hemos aplicado para rejuvenecer y devolver la prosperidad a decenas de empresas que estaban en una situación precaria o que, por decirlo claramente, se encontraban en su lecho de muerte.

Ésta es una historia sobre el poder y la influencia del liderazgo «auténticamente humano», el cual consiste en aplicar al mundo de los negocios un profundo sentido del bien, una preocupación genuina por los demás y unos altos ideales. Se trata de alcanzar el éxito más allá de éste, un éxito que se mide en función de la prosperidad humana. Es la historia de una forma de hacer negocios y de entender el liderazgo que, pese a haber nacido hace aproximadamente unos veinte años en el seno de una empresa con 130 años de antigüedad, cuenta ya con un sólido historial de enriquecimiento de las vidas de sus empleados y, al mismo tiempo, de creación de un valor extraordinario para sus accionistas. Se trata de un enfoque empresarial que ha sido puesto a prueba, perfeccionado y verificado decenas de veces en media docena de países muy distintos entre sí y en numerosas ciudades de EE. UU.



En octubre de 2005, Barry-Wehmiller adquirió PCMC, una empresa que estaba pasando por graves apuros económicos. La familia propietaria llevaba muchos años afincada en la localidad y estaba encabezada por un líder benévolo que sentía una gran preocupación por el futuro de la organización. No obstante, también era una empresa con un enfoque vertical del liderazgo, que no generaba confianza y con algunos problemas de nepotismo. Ken recuerda cómo era trabajar en ella: «En el período anterior a la adquisición, solía detenerme en un pequeño establecimiento para tomarme un café de camino al trabajo. Llevaba la placa de identificación y la tarjeta de entrada colgando del cinturón. La joven de la caja registradora reparó en ellas y me dijo: “Ah, ¿trabajas en Paper Converting? Debe de ser una mierda, ¿no?” Fue surrealista y pasé mucha vergüenza porque pensé: “Esta chica cobra el salario mínimo y me tiene lástima”».

Durante el proceso de adquisición, mucha gente en Green Bay estaba convencida de que, para que la empresa pudiera competir mejor, trasladaríamos gran parte de la producción a países con menores costes laborales; lo que se traduciría

en el despido de la mayoría de los trabajadores. Sin embargo, como primer mensaje del nuevo enfoque empresarial, anunciamos que la línea de producción que se había trasladado a Brasil iba a *volver* a Green Bay. La noticia fue recibida con incredulidad. ¿Realmente iban a hacerlo? Ken sintió un atisbo de esperanza: «La primera semana colgaron en el pasillo de la zona de oficinas en la que trabajaba los Principios Rectores del Liderazgo (la visión y declaración de valores de Barry-Wehmiller). Recuerdo que me detuve a leerlos y que sentí una mezcla de esperanza e incertidumbre. Aquello parecía demasiado bueno para ser verdad; en los veinticinco años que llevaba trabajando allí, todo el mundo había esperado una cosa así, pero nunca se había hecho realidad. Recuerdo que pensé: “Hombre, si conseguimos sólo el 10 % de lo que pone aquí, éste va a ser un lugar de trabajo maravilloso”».

Como siempre ocurre después de una adquisición, me reuní con diversos grupos de empleados: oficinistas, personal de la fábrica, tanto sindicados como no sindicados. Les dijimos a todos que haríamos todo lo posible para ofrecerles un futuro mejor y les transmitimos nuestra visión de la «gran empresa manufacturera estadounidense». Les dije: «Creemos en vosotros. Podemos recuperar este negocio, y podemos hacerlo con la gente que está hoy aquí. Podemos competir con cualquier producto fabricado en otras partes del mundo. Pongámonos manos a la obra y construyamos algo grande todos juntos. Le demostraremos al mundo que es posible pagar un sueldo justo a los trabajadores, tratarlos excepcionalmente bien, fabricar a nivel local y competir globalmente. ¡Y hacerlo justo aquí, en Green Bay, Wisconsin!».

Al oír aquello, Ken se quedó atónito. La promesa de un nuevo enfoque empresarial resultaba estimulante, pero le provocaba ciertas dudas tener que enfrentarse a una nueva estrategia de gestión. «No estaba muy seguro del resultado. Primero pensábamos que íbamos a perder el trabajo y después conocimos a aquel consejero delegado (CEO) chiflado que aseguraba que iba a centrarse en la satisfacción en el trabajo. Aquel tipo parecía salido de otro planeta».

Sentado junto a Ken, un empleado sindicado obviamente escéptico levantó la mano para decir: «Me gustaría oírle decir que se preocupa por nuestro sindicato». Sin pensármelo dos veces, le respondí: «Me importa un comino tu sindicato... Me preocupas *tú*».

Durante los siguientes años, ese empleado tuvo la oportunidad de comprobar que lo decía en serio. Creo que si confías en las personas y les demuestras que crees

en ellas, pueden transformar sus propias vidas y el futuro de una empresa. Ken recuerda el momento exacto en el que se dio cuenta de eso. «Todos nos preguntábamos cuándo llegaría la gente de Barry-Wehmiller para poner orden. Fui a hablar con Steve Kemp, quien ahora es el presidente de PCMC. Le pregunté cuándo iba a llegar el autobús de San Luis. Steve apoyó su mano en mi hombro y me dijo: “Kenny, no hay ningún autobús. Esto debemos arreglarlo la gente como tú y como yo”. En lugar de sentirme decepcionado, aquello me hizo sentir muy bien. Aunque sabíamos que las cosas no iban bien, teníamos muchas ideas y queríamos probar cosas nuevas. Aquello nos dio un espaldarazo de esperanza y confianza. Tuve la sensación de que por fin alguien confiaba en mí y en nuestra capacidad para mejorar las cosas».

Prometimos crear un futuro mejor para los cientos de empleados sindicados y no sindicados de Green Bay, para que Ken y muchos otros como él pudieran tener la seguridad de un buen trabajo y de un sueldo justo y predecible. Nos comprometimos a construir un modelo de negocio sostenible, uno que pudiera hacer frente a una economía cada vez más voluble.

Nuestra promesa, no obstante, iba mucho más allá de un futuro seguro. La experiencia me ha enseñado que la responsabilidad de un CEO trasciende al mero desempeño empresarial y que ésta empieza con el profundo compromiso por las vidas de las personas a tu cargo, las mismas personas cuyo tiempo y talento hacen posible que el negocio sea viable.

Imaginamos una nueva cultura empresarial, una que pusiera a la gente en primer lugar y en la que el auténtico éxito se midiera *por el modo en que influimos en la vida de las personas*. Estoy completamente comprometido en la creación de una cultura en la que todos los empleados sean capaces de descubrir sus capacidades, compartirlas con los demás y volver cada día satisfechos a su casa. Barry-Wehmiller ya había iniciado esta transformación cultural, y ahora PCMC también lo iba a hacer.



Con nuestra orientación, PCMC se puso inmediatamente a la labor de recuperar todo el terreno perdido. Era obvio que debían llevar a cabo algunos cambios urgentes para restaurar la fe de unos empleados desilusionados y emocionalmente abatidos. El primer paso consistió en enviar a un equipo de PCMC a visitar las instalaciones de Barry-Wehmiller en Phillips (Wisconsin) y Baltimore (Maryland).

Se trataba de dos empresas que se encontraban en una situación muy inestable cuando las adquirimos y a las que habíamos dado la vuelta económica y culturalmente. Gerry, que fue seleccionado para participar en ambas visitas, recuerda su primera impresión: «Los empleados de esas instalaciones estaban entusiasmados y muy involucrados en el negocio. Nos invitaron a hablar con quien quisiéramos; no tenían nada que ocultar. En lugar de recibir órdenes, los empleados de Phillips y Baltimore estaban comprometidos en la creación de su propio futuro, lo que contrastaba notablemente con la atmósfera que teníamos en PCMC, donde los supervisores controlaban hasta la actividad más trivial. Aquellas visitas nos dieron la esperanza de que en Green Bay podía ocurrir lo mismo».

El equipo de Green Bay se puso a trabajar con renovado entusiasmo. Una de las prioridades era ampliar la base de clientes para no tener que depender exclusivamente de unas cuantas empresas grandes y de sus impredecibles ciclos de compra. PCMC se había vuelto demasiado dependiente del negocio de estas grandes empresas y reactiva a sus necesidades.

Regresemos al cliente que insistía en que debíamos trasladar la producción a China para poder comprar nuestra tecnología a un mejor precio. Nuestro equipo visitó la sede corporativa de dicho cliente para informarle de que PCMC no iba a trasladar la producción a China. En su lugar, les aseguramos que encontraríamos la forma de que siguieran siendo nuestros clientes sin dejar de operar desde Green Bay. No hace falta decir que el cliente se mostró escéptico. A Gerry la noticia le quitó un gran peso de encima. En lugar de cargar con la culpa de un plan que iba a recortar puestos de trabajo, entonces podía concentrarse en la reconstrucción de su equipo.

Unos cuantos meses después invitamos a los vicepresidentes de esta empresa a visitar las instalaciones de la nueva PCMC. Durante los meses precedentes, el personal se había esforzado mucho en la implementación de múltiples cambios en el proceso productivo, recurriendo a las herramientas de la mejora continua. Examinando los procesos clave y haciendo mejoras graduales en el modo en que se ejecutaban las órdenes, los equipos fueron capaces de obtener productos de mayor calidad en un tiempo récord. Durante la visita, los representantes del cliente recorrieron libremente las instalaciones, observaron las mejoras y hablaron con los empleados. Uno de estos vicepresidentes se acercó a un empleado de la fábrica que hacía mucho tiempo que era miembro del sindicato de PCMC y le preguntó:

—¿Todo el mundo está convencido de los cambios que se están produciendo?

—No, pero nos estamos centrando en los que sí lo están —respondió el empleado de PCMC sin pensárselo dos veces.

Paralelamente, llevamos a cabo algunos ajustes operativos. Se fortalecieron los servicios de venta de PCMC reduciendo los tiempos de producción e introduciendo una nueva métrica del rendimiento, lo que se tradujo en un aumento de valor tanto para los clientes como para el negocio. Al mismo tiempo, el equipo trabajó en la creación de una nueva visión que resultara ilusionante, una situación de futuro ideal para PCMC. ¿Cuál fue el resultado? El extraordinario compromiso de sus cientos de empleados, tanto de los sindicados como de los no sindicados, de formar parte de un equipo que asumía la responsabilidad de crear un futuro mejor.

En el primer año bajo nuestra dirección, PCMC logró transformarse de un modo considerable. Durante los dos años siguientes, el negocio empezó a obtener unos resultados financieros en los principales índices que validaron ampliamente la fe que habíamos depositado en su futuro. La notable recuperación financiera sólo quedó eclipsada por la profunda restitución emocional de los empleados, los cuales ya no salían de casa cada mañana para ir a trabajar preguntándose si iban a producirse más despidos ni volvían a casa por la tarde agotados y desanimados.

En el período de ocho años, cogimos a una empresa que estaba perdiendo dinero, que era casi insolvente y que tenía pocas esperanzas de futuro y la hemos convertido en una empresa en la que no ha se producido ningún despido, que ha recuperado para Green Bay los puestos de trabajo que se habían trasladado al extranjero, que está ganando cuota de mercado y desarrollando nuevos productos y que se ha convertido en un modelo del liderazgo auténticamente humano. La transformación de PCMC va mucho más allá de lo que pueden expresar las cifras. Fueron necesarias muchas iniciativas humanas para crear una cultura que, actualmente, permite a la gente sentirse optimista por el futuro a pesar de los enormes desafíos a los que se enfrenta. Durante este tiempo hemos dado forma a una organización que tiene un futuro en Green Bay con los mismos empleados que tenía cuando estaba al borde de la quiebra. ¡Nuestra visión única del liderazgo y de la estrategia han creado un negocio próspero!

Hoy en día, Gerry Hickey asegura que su trabajo como líder consiste en analizar todas las situaciones a través de los ojos de las personas que conforman su equipo. Según Gerry, que ha participado en todos los cursos de liderazgo que ofrece la Universidad Barry-Wehmiller, algunas de las cosas más importantes que ha aprendido

es a entender realmente a los demás, escuchar con atención y esforzarse por reconocer y celebrar los logros individuales. Y lo que es aún más importante, Gerry asegura que esta experiencia le ha ayudado a mejorar la relación con su mujer, Wendy, con quien lleva treinta y ocho años casado. «Durante los “días negros”, cuando estábamos luchando por sobrevivir, Wendy decía que estaba confundido, frustrado y un poco amargado. Era imposible no llevarse los problemas a casa. Creo que ahora sé escuchar mejor y soy un marido más cariñoso. ¡Y creo que Wendy estaría de acuerdo! «Con el tiempo, Ken Coppens dejó su puesto en el departamento comercial para liderar iniciativas de mejora continua en dos empresas propiedad de Barry-Wehmiller. Gracias a esta actividad, Ken descubrió su gran capacidad para inspirar a los demás y promover cambios, lo que le condujo, en última instancia, a su actual puesto como profesor en la Universidad Barry-Wehmiller. En la actualidad, da cursos sobre formación en habilidades comunicativas y mejora continua para la creación de una cultura de servicio a otros empleados de Barry-Wehmiller de todo el mundo. Se dedica diariamente a inspirar el cambio en los demás, creando una base sostenible donde pueda arraigar la visión de Barry-Wehmiller y su cultura. Y todo esto se consigue permitiendo que la gente se sienta realizada. «Hace años alguien desestimó mi sueño de ser maestro, de modo que yo también lo desestimé –comenta Ken–. Esta organización me ha dado una nueva oportunidad, y siento una increíble sensación de liberación. Me ha dado una nueva vida».



La visión de Barry-Wehmiller basada en la transformación, el rejuvenecimiento y el crecimiento renovado ha demostrado funcionar en decenas de empresas de distintos sectores y diversas culturas de todo el mundo. Con independencia del estado en el que se encuentre la industria –en apuros o en una buena situación, incluso aquellas empresas que se enfrentan a graves problemas–, nuestra visión ha propiciado un aumento de valor para todas las partes implicadas. Los pilares fundamentales son la instauración de una visión compartida a largo plazo, el fomento de una cultura centrada en las personas, la promoción de líderes que salgan de la misma empresa y el objetivo de que todos los empleados se vayan cada día a casa satisfechos.

A fin de cuentas, todo consiste en preocuparse de verdad por las valiosas vidas de todos los seres humanos con quienes trabajamos. Debemos incluir a todos, no

sólo a unos cuantos afortunados o a aquellos que parecen tener más talento. La clave es vivir con una mentalidad basada en la abundancia: abundancia de paciencia, de amor, de esperanza y de oportunidades.

Todo el mundo desea aportar su grano de arena. Confía en ellos. Los líderes están en todas partes. Encuéntralos. Hay personas que tienen una misión. Alégrate de ello. Otras desearían que las cosas cambiaran. Escúchalas. Todo el mundo es importante. *Demuéstraselo*. En tiempos de cambio o adversidad no es suficiente con una nueva guía de liderazgo. Debemos replantearnos las cosas completamente; necesitamos una revolución.

¿Que cómo lo sé? Porque yo antes también era uno de esos líderes que antepo-
nían los beneficios a las personas, que sólo pensaban en los costes y que jamás se preocupaban por los demás. Con el paso del tiempo comprendí que todo se basa en el liderazgo, aunque no en el tipo de liderazgo que enseñan en las escuelas de negocios. Y esa comprensión me ha aportado muchísima más gratificación de lo que podría haberme dado cualquier cifra.

PARTE I



El viaje

Camina con los soñadores, los creyentes, los valientes, los alegres,
los que planifican, los que hacen cosas, las personas que tienen éxito,
la cabeza en las nubes y los pies en el suelo. Deja que su espíritu encienda
un fuego en tu interior para dejar un mundo mejor del que encontraste.

WILFERD PETERSON

Capítulo 1

La toga del liderazgo

Mis padres fueron niños de la Gran Depresión, personas sencillas de Iowa con un origen muy humilde, por lo que sus familias no tenían mucho que perder cuando todo se vino abajo. La devastación afectó tanto a las granjas como a las ciudades. Mi madre, Marjorie Estle, era una campesina de West Branch, Iowa, que creció sin electricidad ni agua corriente. No tenían dinero suficiente ni para zapatos nuevos, y mucho menos para extravagancias. En el instituto, se dedicó a vender tomates de puerta en puerta por unos cuantos centavos para poder comprarse su primer vestido en Lerner; hasta entonces, todos los que había tenido estaban hechos en casa. Su familia pudo permitirse el lujo de enviarla a la universidad porque un amable banquero de la ciudad le prestó a su padre 500 dólares.

Mi padre, Bill Chapman, fue un niño de ciudad, concretamente de Cedar Rapids. Él y mi madre se conocieron trabajando en la cocina de un hospital en Iowa City para ganar algo de dinero con el que cubrir los gastos de la Universidad de Iowa. Cuando mi padre se licenció, se casaron y se mudaron a Chicago, donde mi padre empezó a trabajar con Arthur Andersen; se trasladaron a San Luis porque a mi padre le encargaron que supervisara la apertura de una nueva oficina de la empresa. Yo nací allí, el segundo de tres hijos y el único niño.

Mi infancia fue de lo más normal. Crecí en una casa estilo rancho de tres habitaciones ubicada en un barrio de clase media en Ferguson, Misuri. Debido a que mi padre trabajaba mucho y viajaba continuamente, no tuve mucha relación con él. Estaba muy unido a mi madre y a mi abuelo; pasé la mayor parte de las vaca-

ciones escolares jugando y trabajando dichosamente en la granja que mi abuelo tenía en Iowa. Fui un estudiante normal en una escuela secundaria normal; la educación pública no incentivó en mí ningún tipo de interés intelectual. Rara vez leía libros que no fueran obligatorios, y éstos eran más bien escasos. Mi gran sueño era convertirme en productor de obras de teatro y musicales. Diseñé y construí decorados y organicé equipos para construir los escenarios. Si les preguntáramos a mis antiguos compañeros de clase qué es lo que más recuerdan de mí, probablemente mencionarían mi actitud positiva. Mi optimismo era contagioso y siempre fui el payaso de la clase.

Tras terminar el instituto, empecé a estudiar en el Cornell College (Iowa), pero pronto pedí el traslado a la Universidad de Indiana, mucho más grande, donde continué siendo un estudiante normal más. Allí fue donde experimenté el primer momento crucial de mi vida: en segundo curso, mi novia de toda la vida y yo descubrimos alarmados que ella se había quedado embarazada. Nos enfrentábamos a la perspectiva de ser padres a los veintipocos años.

Planeamos a toda prisa una pequeña boda en San Luis. Me sentía un auténtico perdedor porque había decepcionado a todo el mundo. Mi padre nos ayudó a comprar un pequeño bungalow. Mientras todos mis amigos vivían en dormitorios o apartamentos y disfrutaban de la despreocupada vida universitaria, nosotros tuvimos que vivir en un aparcamiento de caravanas hasta que me licencié dos años y medio después.

Sentí un profundo sentido de la responsabilidad hacia mi mujer y mi hijo. De la noche a la mañana, dejé atrás a mi irresponsable y mediocre ser y desperté a una nueva realidad marcada por la resolución y las obligaciones. Estaba decidido a no permitir que aquel contratiempo me definiera o me desviara de mi camino. Mi vida sufrió un cambio drástico. Acepté varios trabajos para poder contribuir a los gastos educativos y mantener a mi familia y, por primera vez en mi vida, puse todo mi empeño en los estudios. Todos los que me conocían se quedaron asombrados al descubrir que había pasado de ser un estudiante de suficientes a uno que sacaba sobresalientes con regularidad. Me gradué en empresariales con matrícula de honor.

Lo que podría haberme destruido, me ha convertido en la persona que soy. Éste ha sido uno de los temas recurrentes de mi vida. En muchas ocasiones podría haberme dado por vencido, doblar la rodilla, rendirme ante los vaivenes del destino. Pero no lo he hecho nunca. Una y otra vez he salido adelante gracias a una voluntad indomable. Mi reacción siempre ha sido pasar a la acción, encarar los

problemas de frente, hacer lo que sea necesario para sacar algo positivo de cualquier revés.

Aunque mi padre quería que me sacara un título de derecho para poder trabajar de asesor fiscal, yo me sentía cada vez más fascinado por el mundo de los negocios y quería aprender más cosas sobre ello. Tenía la sensación de que era como un deporte, con ataque y defensa, un marcador, victorias y derrotas y todo tipo de estrategias de «juego». Me interesaba especialmente la forma en la que las empresas creaban valor. De modo que decidí seguir en la facultad y hacer un máster en la Universidad de Michigan, una de las mejores facultades de negocios del país. Al terminar los estudios, acepté un puesto de auditor en Price Waterhouse, lo que me permitió adquirir experiencia en una amplia variedad de negocios. Dado que, sobre todo, me interesaban los modelos de negocio, mi trabajo de auditor me dio la oportunidad única de conocer de primera mano el funcionamiento interno de las empresas. Descubrí que tenía una capacidad especial para ver más allá de las cifras y detectar con claridad los problemas reales a los que deben enfrentarse las empresas.

En aquel momento no me di cuenta –lo hice mucho más tarde– de que en la universidad no me habían enseñado a valorar el impacto del liderazgo en las vidas de los demás; en lugar de eso, los estudios que había recibido estaban centrados en cómo usar a las personas para alcanzar el éxito personal. Me enseñaron a considerar a la gente como funciones y objetos que debían ser utilizados y manipulados para lograr mis objetivos en lugar de verlos como seres humanos con plenos derechos, con esperanzas, sueños, miedos y aspiraciones tan legítimas como las mías. Tardé mucho tiempo en abrir los ojos y el corazón a todo aquello que por entonces era incapaz de ver o sentir.



En 1969, al final de mi segundo año como auditor, mi padre me preguntó si me interesaría trabajar para la empresa de la que entonces era propietario, Barry-Wehmiller. Me había visto pasar de ser un estudiante normalito en el instituto a convertirme en un estudiante estrella de la Facultad de Empresariales, aprobar el examen de auditoría a la primera y hacer un buen trabajo en Price Waterhouse. Había madurado de un modo casi irreconocible gracias a que había superado los problemas que había tenido y me había convertido en alguien con el que entonces

podía hablar de negocios. La relación que teníamos se había transformado completamente.

Barry-Wehmiller se remonta al año 1885, cuando Thomas J. Barry abrió un taller en San Luis para fabricar maquinaria de transmisiones y transporte para factorías que elaboraban malta. En 1899, el cuñado de Barry, Alfred Wehmiller, delineante de profesión, empezó a trabajar con él y poco después inventó un sistema nuevo y revolucionario de pasteurización para la empresa Anheuser-Busch. Esta innovación permitió a las cervecerías vender cerveza lejos de la localidad donde se producía. La Empresa de Maquinaria Barry-Wehmiller creció rápidamente para satisfacer las necesidades de la creciente industria cervecera y, poco tiempo después, empezó a vender su maquinaria por todo el mundo. Alfred Wehmiller murió en 1917 y, carente de su iniciativa y liderazgo, la empresa se estancó. La ley seca de los años 1919-1933 asestó un golpe casi definitivo al negocio interior de la empresa, aunque las ventas internacionales le permitieron sobrevivir. Durante las décadas siguientes, bajo el liderazgo de la familia, la empresa apenas pudo mantenerse a flote, incapaz de desarrollar nuevos productos ni de abrir nuevos mercados.

Mientras trabajaba para Arthur Andersen como contable, a mi padre le asignaron la auditoría de la empresa. Por entonces la dirigía Fred Wehmiller, el hijo de Alfred, y debía enfrentarse a diario a problemas financieros de toda índole. Los bancos habían pedido una auditoría para respaldar los préstamos a la empresa. Fred, ingeniero de profesión, no era capaz de fomentar el tipo de innovación que había hecho famoso a su padre, ni poseía las habilidades de liderazgo necesarias para el negocio. Mi padre tenía experiencia financiera y estaba dispuesto a ayudarlo a dirigir la empresa, de modo que ésta lo contrató en 1953 como tesorero. Mi madre no podía entender por qué renunciaba a la seguridad de Arthur Andersen para ir a trabajar a un negocio familiar en apuros.

Los desafíos del mercado y las limitaciones del liderazgo familiar se habían traducido en un equipo de gestión débil, por lo que mi padre no tardó mucho tiempo en escalar a un puesto de responsabilidad. A mediados de los años cincuenta le ofrecieron la oportunidad de invertir en la empresa. Pidió un crédito de 30.000 dólares y adquirió una pequeña cantidad de acciones. En 1957, Fred Wehmiller falleció y la familia le ofreció a mi padre el puesto de presidente. La familia tenía muchas ganas de vender la empresa y le pidieron a mi padre que encontrara un comprador. Sin embargo, ningún inversor externo parecía interesado. Después de aquel intento fallido, un prestamista le ofreció a mi padre la posibilidad de insuflar

en la empresa el suficiente dinero como para pagarle a la familia Wehmiller su parte de las acciones. Mi padre se quedaría con una participación mayoritaria de la empresa, con el 57 % de las acciones restantes. Durante los siguientes diez años, a medida que los ejecutivos se iban jubilando, la empresa fue retirando las acciones, y las participaciones de nuestra familia alcanzaron gradualmente más del 90 %.

Todo esto significa que nuestra familia poseía casi el 100 % de una empresa que no valía prácticamente nada. Los ya de por sí pobres resultados financieros se acentuaron aún más por la deuda que había adquirido para comprar la parte de la familia Wehmiller. Mi padre intentó diversificar el negocio, pero las pequeñas adquisiciones que realizó sólo sirvieron para distraer la atención del personal directivo y añadir aún más inestabilidad financiera. Al cabo de un par de años, la empresa se encontraba al borde de la bancarrota. Mi padre buscó un inversor estratégico para salvarla, pero tras las debidas diligencias, el inversor se echó atrás y predijo que con toda seguridad la empresa entraría en quiebra en los próximos treinta días. A pesar de las previsiones, Barry-Wehmiller logró mantenerse a flote, aunque siempre en un estado de perpetua supervivencia, sin vitalidad ni una visión de cómo crear un futuro mejor.

Alguien en quien mi padre pudiera confiar

Dos directivos de la empresa, el vicepresidente financiero y el vicepresidente de producción, quienes tenían una pequeña cantidad de acciones, habían intentado encontrar en secreto un comprador para la empresa. Cuando mi padre lo descubrió, se sintió profundamente traicionado. Su reacción fue acudir todas las mañanas a la sala del correo, donde, con ayuda de su secretaria, abría todas las cartas que recibía la empresa en busca de pruebas de deslealtad. De vez en cuando, su secretaria le ponía al día sobre los chismes que circulaban en la oficina. Mi padre había dejado de confiar en su equipo de gestión, por eso me pidió que me planteara la posibilidad de unirme a la empresa. Aparte del hecho de que era parte de la familia y que podía confiar en mí, no tenía la menor idea de qué puesto podría desempeñar.

Dado el estado permanente de crisis del «negocio familiar», nunca me había planteado seriamente trabajar en él. Sin embargo, estaba a punto de empezar mi tercer año como auditor y, a partir de aquel momento, los clientes se repetirían. Iba

a ser muy aburrido trabajar para los mismos clientes un año tras otro, de modo que consideré la oferta. Dada nuestra mala relación en el pasado, mi madre estaba preocupada por el hecho de que tuviéramos que trabajar juntos. Para que funcionara, llegamos al acuerdo de que si, en cualquier momento, algo nos molestaba del otro, seríamos totalmente honestos y nos lo diríamos a la cara. Como no estaba reemplazando a nadie y mi padre sólo quería a alguien en que pudiera confiar, entré a trabajar en Barry-Wehmiller con total flexibilidad para definir mi papel en la empresa y decidir qué rumbo iba a tomar mi carrera profesional.

Mi padre sólo tenía cincuenta y cuatro años cuando empecé a trabajar en Barry-Wehmiller y, aunque había tenido dos ataques al corazón a los cuarenta y los cincuenta años, parecía tener buena salud. No obstante, los problemas de la empresa y las negociaciones con la familia Wehmiller le pasaron factura. Cuando entré en la empresa, me entregó el mando en cuanto vio que estaba preparado para asumir la responsabilidad. Solía decirme cosas como: «Bob, tenemos un problema en el servicio de atención al cliente. ¿Podrías arreglarlo?».

Me pidió que asumiera otros roles, por ejemplo, el de enlace con el departamento de ingeniería, la gestión de los acuerdos internacionales de licencias, el análisis financiero y la vicepresidencia del departamento financiero. Gracias a ello, pude entender las interacciones entre las diversas funciones del negocio y los problemas de cada una de ellas. La empresa estaba pagando el precio de varias décadas de déficit financiero y de un liderazgo disfuncional, además de padecer una preocupante falta de innovación; necesitaba nuevas ideas urgentemente. Disfruté de todos y cada uno de los nuevos desafíos y, dado el estado en que se encontraba la empresa, me resultó relativamente fácil y muy gratificante crear nuevos enfoques en las áreas en las que trabajé.

Mi curiosidad intelectual innata y la diversidad de las experiencias multifuncionales en las que estaba participando me ayudaron a desarrollar rápidamente dotes de liderazgo. Aprendí de primera mano cómo crean valor las diversas funciones de un negocio y su naturaleza interdependiente. Mi padre siguió dándome más responsabilidades y, rápidamente, obtuve una mayor confianza como líder. Mi entusiasmo y mis logros le dieron mucho consuelo a mi padre y le permitieron sentir un auténtico orgullo paterno.

Uno de los momentos cruciales en mi viaje hacia el liderazgo fue cuando mi padre me dijo lo siguiente: «Tenemos una empresa de herramientas que pierde dinero. ¿Por qué no intentas revertir la situación? Podrías probar algunas de las

ideas de las que me has estado hablando». De modo que dejé de trabajar en proyectos para dirigir una empresa de doce trabajadores que pasaba por dificultades llamada Faircraft Manufacturing. Al cabo de unos cuantos años la había convertido en una pujante empresa de electrónica al conseguir la sección electrónica de una línea de inspección de productos.

Una noche del mes de octubre de 1975, cené con mis padres en un restaurante de la ciudad. Por entonces, mi padre y yo llevábamos seis años trabajando juntos. Estaba de buen humor y, hacia el final de la cena, me dijo: «Bob, he decidido nombrarte vicepresidente ejecutivo. Ya estás dirigiendo la empresa en la sombra, por lo que tu cargo debería reflejarlo.

La noticia no me sorprendió ni me sentí abrumado por ella. Lo que mi padre hizo aquella noche fue simplemente reconocer lo que ambos sabíamos. Fue el siguiente paso lógico. Estaba orgulloso del modo en que había aceptado la responsabilidad y de mi rendimiento en todos los puestos que había ocupado en Barry-Wehmler. Por entonces, yo me sentía bastante bien de lo que había conseguido en aquella empresa en dificultades.

A la mañana siguiente mis padres volaban a Australia para visitar las instalaciones de una empresa conjunta. Antes de salir hacia el aeropuerto, mi madre le pidió a mi padre que llevara una cosa a casa de unos amigos de la iglesia. Pero en cuanto llegó a la casa de éstos, mi padre tuvo un ataque al corazón, se desplomó y murió en el acto. Sólo tenía sesenta años.

Cuando me llamaron para decirme que había muerto, me vine abajo. Mi padre había entregado toda su energía al negocio. Había sacrificado su salud y su paz mental tratando de lidiar con la extrema presión que conlleva dirigir un negocio con dificultades durante mucho tiempo. Había pagado el precio definitivo: morir muy joven y dejar tras de sí una empresa que seguía en una situación precaria.

No tuve mucho tiempo para lamentar su muerte; la empresa requería de mi atención. Acababa de cumplir los treinta y, de la noche a la mañana, me convertí en consejero delegado y presidente del consejo de administración. Me enfrenté al desafío con determinación. Afortunadamente, mi padre había dejado establecido un fideicomiso y a mí me había nombrado su administrador. Aquello me permitía votar con el 90% de las acciones. Fue un gran regalo de mi padre, tanto para mí como para el resto de la familia. Me hizo asumir la profunda responsabilidad de cuidar de nuestra familia como a él le hubiera gustado que lo hiciera. Sentía una

gran motivación para hacer crecer la empresa, tanto por el bien de mi familia como en honor a mi padre.

Cuando mi padre murió, Barry-Wehmiller tenía una facturación aproximada de 18 millones de dólares, 2 o 3 millones de dólares de deuda y unos beneficios negativos de explotación de 477.000 dólares. Daba trabajo a casi cuatrocientas personas, con tres sindicatos en los departamentos de producción e ingeniería.

Un mes más tarde, cuando aún me estaba adaptando al puesto de consejero delegado, el responsable de préstamos del banco con el que trabajábamos vino a mi oficina y me dijo: «Tras el fallecimiento de su padre, tendremos que cancelar el préstamo».

La cuna del liderazgo

Todavía estaba aturdido por el impacto de la repentina muerte de mi padre e intentaba adaptarme a mis nuevas responsabilidades. La noticia de que el banco iba a retirarnos el préstamo fue como un puñetazo en el abdomen. Me enfrentaba a un tipo de adversidad concentrada completamente nuevo para mí. No obstante, tal y como había hecho cuando mi novia se quedó embarazada diez años antes, me concentré completamente en la supervivencia y me dije a mí mismo: «No voy a hundirme». Agarré el negocio con ambas manos, me hice con el control financiero, recorté gastos y apliqué una determinación e intensidad totalmente nuevas para la empresa.

Como resultado de ello, nueve meses después de la muerte de mi padre (la empresa ya estaba en el tercer mes del año fiscal), Barry-Wehmiller registró el mejor año de su historia: unas ganancias de 2,2 millones de dólares sobre unas ventas de 22 millones. Aumentamos los ingresos en más de un 20 % y pasamos de ser una empresa al borde del riesgo crediticio a pagar la deuda y obtener los mejores resultados de su historia.

Estaba decidido a hacer lo que fuera necesario para reducir los costes y cumplir con el presupuesto. Por ejemplo, fui a hablar con el supervisor de la fábrica y le pregunté:

- ¿Cuántos expedidores tenemos?
- Ocho —respondió él.
- Sólo podemos tener cuatro.