

BEYOND  
ENTREPRE  
NEURSHIP

# BE 2.0

DEL AUTOR  
DEL BESTSELLER  
GOOD TO  
**GREAT**

**Cómo lograr que tu empresa sea un  
negocio exitoso y sostenible**

**JIM COLLINS  
BILL LAZIER**



# **BE** **[2.0]**

**Cómo lograr que tu empresa  
sea un negocio exitoso  
y sostenible**

**JIM COLLINS *y* BILL LAZIER**

## BE 2.0

Copyright © 2020 by Jim Collins

*All rights reserved. The moral rights of the authors have been asserted.*

© Editorial Reverté, S. A., 2024

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España

revertemanagement@reverte.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-96-5

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9810-2 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9811-9 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Betty Trabal

Revisión de textos: M.<sup>a</sup> del Carmen García Fernández

Estimado lector, con la compra de ediciones autorizadas de este libro estás promoviendo la creatividad y favoreciendo el desarrollo cultural, la diversidad de ideas y la difusión del conocimiento. Al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso estás respetando la protección del *copyright* y actuando como salvaguarda de las creaciones literarias y artísticas, así como de sus autores, permitiendo que Reverté Management continúe publicando libros para todos los lectores. En el caso que necesites fotocopiar o escanear algún fragmento de este libro, dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.or>). Gracias por tu colaboración.

DEDICATORIA

*Para nuestras mejores amigas, Joanne y Dorothy*



# CONTENIDOS

<i>Introducción: ¿Qué es BE 2.0?</i>	<i>ix</i>
<b>1. LA VISIÓN DE JIM EN 2020: BILL Y YO</b>	<b>1</b>
<b>2. LA VISIÓN DE JIM EN 2020: UNA VISIÓN EXCELENTE SIN PERSONAS EXCELENTEES ES IRRELEVANTE</b>	<b>15</b>
<b>3. ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>46</b>
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: ¿QUÉ ES EXACTAMENTE EL «LIDERAZGO»?	50
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: ¿PARA QUÉ CAUSA TRABAJAS?	59
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: BUENAS DECISIONES, PLAZOS CORRECTOS	70
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: NO CONFUNDAS EL PODER CON EL DESAPEGO	86
<b>4. VISIÓN</b>	<b>108</b>
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: EL PROPÓSITO MÁS ALLÁ DE LOS BENEFICIOS; NO CONFUNDAS «RARO» CON «NUEVO»	135
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: BHAG, BHAG, POR TODAS PARTES	147
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: RESUMEN – DPR CONSTRUCTION Y SU «CONVENCIÓN CONSTITUCIONAL» PARA LA EXCELENCIA	159
<b>5. LA VISIÓN DE JIM EN 2020: LA SUERTE FAVORECE A QUIENES PERSISTEN</b>	<b>166</b>
<b>6. LA VISIÓN DE JIM EN 2020: QUÉ HACE QUE LAS GRANDES EMPRESAS DESTAQUEN – EL MAPA</b>	<b>177</b>

<b>7. ESTRATEGIA</b>	203
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: LA ESENCIA DE LA ESTRATEGIA	217
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: SI NO PUEDES CONTROLAR LOS PRECIOS, HAS DE CONTROLAR LOS COSTES	238
<b>8. INNOVACIÓN</b>	256
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: LA CREATIVIDAD ES LA PARTE FÁCIL	310
<b>9. EXCELENCIA TÁCTICA</b>	312
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: LA FECHA LÍMITE: LIBERTAD DENTRO DE UNA ESTRUCTURA	314
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: LA MENTALIDAD SMAC	318
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: EXPECTATIVAS	326
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: LAS BHAG TÁCTICAS	328
LA VISIÓN DE JIM EN 2020: BUSCA PERSONAS OPUR	353
<i>Agradecimientos</i>	357
<i>Nota sobre el prefacio original</i>	363
<i>Notas de los capítulos</i>	369
<i>Índice</i>	385



# INTRODUCCIÓN

## ¿Qué es *BE 2.0*?

CUANDO BILL LAZIER Y YO escribimos juntos la edición original de *Beyond Entrepreneurship*, basada en el curso que ambos impartíamos en la escuela de negocios Stanford Graduate, decidimos elaborar una guía para líderes de pymes (pequeñas y medianas empresas) que quisieran fundar compañías de excelencia y que perduren.

Bill era una extraña combinación de experiencia práctica y reflexión académica, y *Beyond Entrepreneurship* engloba gran parte de esta sabiduría acumulada. Y puesto que yo era autor o coautor de muchos *bestsellers* del *New York Times* y del *Wall Street Journal* sobre el tema concreto de qué hace que una compañía destaque, muchos líderes me habían comentado que ese libro seguía siendo su favorito. Cuando Reed Hastings, cofundador de Netflix, me presentó en un congreso organizado para las KIPP Schools en 2014, me quedé sorprendido cuando mencionó que siendo un joven empresario se había leído seis veces el libro *Beyond Entrepreneurship*. En otro momento, cuando Netflix ganó el premio ENCORE de Stanford a la empresa más innovadora, Hastings dio el siguiente consejo a los jóvenes que aspiraban a puestos de alta dirección: «Memorizad las primeras 86 páginas de *Beyond Entrepreneurship*». Gracias a este libro, Bill se convirtió en mentor de emprendedores a los que no conocía, animándolos a esforzarse por fundar compañías que destaquen y perduren.

Pero ¿para qué un nuevo *Beyond Entrepreneurship*? Y ¿por qué ahora? Lo cierto es que decidí reescribir el libro y titularlo *BE 2.0* por tres razones.

En primer lugar, porque sigo siendo un apasionado de la gente emprendedora y de los líderes de pymes, a quienes siempre he considerado los lectores a los que quiero llegar. Tal vez esta afirmación sorprenda a quienes leyeron mis últimos libros, en los que hablo de

empresas que han llegado a ser enormes. Pero el tamaño final de esas empresas oculta el hecho de que todas las organizaciones que me han servido de base para libros como *Empresas que perduran*, *Good to Great* y *Great by Choice* fueron al principio pequeñas *startups* cuya historia he investigado desde el origen. En realidad, he dedicado gran parte de mi tiempo a entender por qué algunas de estas empresas destacan y perduran y otras no.

En segundo lugar, porque tengo gran cantidad de material nuevo que puede ser útil para emprendedores y líderes de pymes. Este nuevo material, sobre las decisiones de las personas, el liderazgo, la visión, la estrategia, la suerte y otros temas, es el que quiero incluir en la reedición de *Beyond Entrepreneurship*. Conforme avances en la lectura de este libro, piensa en él como que es una casa antigua a la que se le ha hecho una importante ampliación. El material nuevo se presenta tanto en capítulos añadidos como en «trabajos insertados» por todo el libro que se destacan con el título «La visión de Jim en 2020». Casi la mitad de ese texto es nuevo para 2020. Sin embargo, he dejado tal cual los capítulos originales que elaboramos Bill y yo en 1992 (con unas pocas correcciones y pequeños ajustes).

Y la tercera y más importante razón es que esta reedición tiene la intención de honrar a y difundir el legado de mi coautor y gran mentor, Bill Lazier. Sin su influencia no sería quien soy ni mi vida sería como es. Cuando Bill falleció en 2004 quise escribir algo sobre él y el impacto que había tenido en la gente. Así que tras esta introducción a *BE 2.0* voy a compartir la historia de Bill y lo que aprendí de su alma sabia y generosa, de un hombre que cambió la vida de miles de jóvenes.

Espero que *BE 2.0* te ayude a fundar una empresa que sea referencia para otras. Es más, espero que las enseñanzas de Bill reflejadas en este libro te sirvan de ejemplo a ti y también les sirvan a las personas a las que lideras.

*Jim Collins*  
*Boulder, Colorado*  
*2 de marzo de 2020*

## Capítulo 1

---

# BILL Y YO

BILL LAZIER FUE PARA MÍ lo más parecido a un padre. El mío había fallecido cuando yo tenía 23 años; apenas tuvo tiempo de enseñarme la diferencia entre el bien y el mal, los principales valores o cómo forjar mi carácter. Llegué a la mayoría de edad a finales de los setenta, en la era pos-Vietnam y pos-Watergate, aquellos tiempos en los que uno se sentía desprovisto de orientación u objetivos. Cuando me gradué en la universidad en 1980, jamás había hablado con ninguno de mis compañeros sobre el compromiso de servicio como posibilidad en la vida, y tampoco habíamos comentado el deber de contar con unos valores que guiaran nuestra carrera. Durante mis primeros veinte años tuve la extraña sensación de que me faltaba algo esencial, no sabía exactamente el qué.

Y entonces conocí a Bill.

Poco antes de cumplir 25, durante mi segundo año en la escuela de negocios Stanford Graduate, tuve la oportunidad de encontrarme con la persona que cambiaría mi vida. El decano de mi universidad había ofrecido a Bill —que en aquel entonces era un empresario de éxito, de unos 50 años— dar clase de una materia optativa. Él aceptó la oferta que le hacía Stanford de compartir sus conocimientos «del mundo real» y completar así su labor de desarrollo de nuevas empresas y jóvenes líderes. Yo habría querido cursar otra asignatura optativa,

pero el sistema de sorteo de mi universidad me asignó un puesto justo en la primera clase que Bill daba en su vida. Les pregunté a mis compañeros: «¿Alguien sabe algo de este tal profesor Lazier?». Me dijeron que no. «Bueno, pues supongo que iré a las dos primeras clases y luego ya veremos».

Hice bien en asistir. Si por sorteo me hubieran asignado una clase diferente, o si no hubiera asistido a esa primera, habría sido casi imposible que por mi cuenta hubiera llegado adonde he llegado. Y este libro tampoco existiría, ni ninguno de los otros libros de los que soy autor o coautor, como *Empresas que perduran*, *Empresas que caen*, *Good to Great* o *Great by Choice*. Tampoco existiría ninguno de los estudios que he tenido el privilegio de llevar a cabo. Incluso mi carácter y, por supuesto, mis valores más profundos, serían diferentes.

En cierta manera, Bill se interesó por mí; creo que porque notó que yo era algo parecido a un potente motor pero sin un propósito claro. Solía invitarnos a Joanne (mi esposa) y a mí a su casa a cenar con él y su esposa, Dorothy. Y continuó haciéndolo tras mi graduación, mientras me animaba a pensar en la mejor manera de emplear mis cualidades y contribuir de algún modo a la sociedad. Solía hacerlo de forma amable, pero insistiéndome en que me dedicara a la investigación, la escritura y la enseñanza.

En 1988 cumplí 30. Ese año Bill hizo algo realmente valiente por mí, y mi vida cambió para siempre. La escuela de negocios Stanford Graduate perdió de manera repentina e inesperada a un célebre profesor que había impartido en otro curso la asignatura de Emprendimiento y Pequeñas Empresas, que era la que también enseñaba Bill. Los decanos le preguntaron a él si conocía a alguien que pudiera hacerse cargo de esas clases de forma temporal, mientras buscaban sustituto. Y Bill les dijo que yo podía hacerlo.

Nuestro decano se mostró escéptico, pero Bill me defendió diciendo: «Creo en él. Asumo la responsabilidad de formarle, ya que va a impartir la misma asignatura que yo, pero a otra clase».

Al no tener alternativa, los decanos aceptaron, confiando que Bill me enseñara bien para que no la liara demasiado.

Imagina que eres un joven jugador de un equipo de segunda división, y que de repente el autobús que lleva a la plantilla de primera se

avería de camino al estadio de los Yankees. El partido está a punto de comenzar y los entrenadores están buscando un lanzador, y resulta que estás allí. Entonces alguien intercede por ti y te dice: «Venga, toma un guante y una bola, ¡sal ahí y lanza!». Bien, pues así me sentí el primer día que entré en mi aula del MBA de Stanford sustituyendo a aquel célebre profesor.

Bill puso sobre mis hombros una enorme carga de responsabilidad porque *confiaba en mí, creía en mí*, y yo no quería decepcionarle. También me explicó que era muy importante que lo hiciera bien, porque contaba mucho. Era como si estuviera en el banquillo antes de la oportunidad de mi vida, y mi entrenador (en este caso, Bill) me dijera: «Esta es tu ocasión de oro. Si haces un lanzamiento casi perfecto, te dejarán lanzar otra vez, y eso puede cambiar tu vida. Así que ¡sal ahí y lanza!».

Estuve «lanzando» en el «estadio de los Yankees» de la escuela de negocios Stanford Graduate siete años más.

### *Las enseñanzas vitales de un magnífico mentor*

Pero la grandeza de Bill no residía en su éxito. Cierto que era una persona triunfadora, un exitoso emprendedor cuyas empresas, que él mismo dirigía, generaron gran cantidad de puestos de trabajo y mucha riqueza aun después de su fallecimiento. Además, era un magnífico profesor cuya reputación le valió una cátedra de Empresariales en la Facultad de Derecho de Stanford (donde acabaría su carrera de profesor). Bill dejó una huella tan profunda en sus estudiantes de Derecho que le rindieron homenaje bautizando como «Patio Lazier» el patio exterior central de la residencia de estudiantes Munger. También invirtió parte de su tiempo y dinero en una serie de empresas sociales, incluyendo los seis años que fue presidente de la junta del Grinnell College.

Pero, sobre todo, Bill era mentor. No solo mío, también de cientos de jóvenes más. Por eso, antes de pasar a hablar de consejos empresariales, me gustaría compartir unas cuantas enseñanzas vitales que aprendí de Bill. Conviene situarlas al comienzo de *BE 2.0* porque Bill fue un ejemplo de que no se puede tener éxito en el mundo de los negocios si no lo tienes primero en la vida.

## *Nunca reprimas un impulso generoso*

Un día aparecieron en la entrada de casa dos grandes cajas de madera cuyas etiquetas indicaban que el remitente era Bill. Al abrirlas, Joanne y yo nos encontramos con unas cuantas botellas de vino francés, italiano y californiano de muy buena calidad. Llamé a Bill y le pregunté a qué se debía tan generoso obsequio, y me respondió: «Bueno, Dorothy y yo hemos tenido un problema en el almacén de la bodega y teníamos que hacer espacio para unas botellas nuevas. Pensamos que sería de ayuda que te quedaras algunas de estas».

Bill dominaba el arte de hacer que la gente aceptara su generosidad haciéndote creer que eras tú quien le hacía el favor a él. Su bodega era enorme y dudo que tuviera problemas de espacio. El caso es que Joanne y yo habíamos comentado durante una cena con él que nos encantaba su selección de vinos. En ese momento no podíamos permitirnos adquirir vinos de tanta calidad. Así que Bill simplemente decidió compartir los suyos, echándonos encima el «feliz» problema de cómo almacenar docenas de botellas en un pequeño estante de nuestro diminuto apartamento.

De entre los líderes empresariales más conocidos, Bill me recuerda en particular a William R. Hewlett, cofundador de Hewlett-Packard Company (HP). Este creía que una empresa tiene responsabilidad con todas las personas que la forman, y que las que se esfuerzan para que la empresa tenga éxito merecen compartir la riqueza que han contribuido a generar. Era un hombre muy adelantado a su tiempo, pues encarnó estos valores en los años cuarenta, mucho antes de que se pusieran de moda en el mundo empresarial de Estados Unidos. HP se convirtió en una de las primeras empresas tecnológicas en instaurar el reparto de beneficios y la propiedad de las acciones por parte del personal con mayor antigüedad en la compañía, y Hewlett llegó a ser uno de los primeros «titanes tecnológicos» en comprometerse a donar una buena parte de su fortuna a causas benéficas. Tanto en el desarrollo de su empresa como en su forma de vivir la vida, Hewlett siempre se aferró a un lema que no se cansaba de repetir: «Nunca reprimas un impulso generoso».

Bill y yo nos inspiramos en Hewlett, y mi mentor siempre llevó a la práctica la máxima de generosidad de Hewlett. Él creía que el sueño americano no consiste en hacer el bien por uno mismo, sino en

la oportunidad de realizar un trabajo provechoso y de entregarte con libertad a los demás. Puedes hacer donaciones económicas u ofrecer tu tiempo para prestar un servicio a cualquier causa o al país; o bien formar a otras personas o mentorizar a la siguiente generación; incluso puedes arriesgarte por algo en lo que crees. En el caso de Bill, hizo todo eso y más. Su generosidad no agotaba su energía, más bien tenía el efecto contrario: era tan generoso y daba tanto a otras personas que todo le llegaba de vuelta, aumentando así su gratitud, que él convertía en generosidad, lo que incrementaba aún más su energía. Así, la rueda generosidad-energía no dejaba de girar, lo que generó un gran impulso durante toda su vida.

### *Reconoce cuándo has de dar el salto*

Bill inició su carrera profesional como contable en una prestigiosa empresa financiera. Conforme iba ascendiendo supo que estaba en la posición adecuada para ser nombrado socio.

Pero ¿cuál fue su respuesta cuando por fin le hicieron la propuesta? La rechazó.

«Siempre tuve el sueño de dar el gran salto empresarial y fundar mi propia compañía —me dijo una vez—. Y sabía que ser socio me habría hecho quedarme allí, atrapado en una posición de comodidad y prestigio que me impediría dar ese paso». Así pues, justo antes de que le promocionaran rechazó la comodidad y seguridad que habrían ahogado su sueño empresarial... y se lanzó al abismo.

Ten en cuenta que estamos hablando de una época en la que la gente anhelaba el prestigio y la seguridad de la clase media-alta, cuando el emprendimiento era considerado una elección extraña y exótica, destinada a unos cuantos locos amantes del riesgo; una época en la que los profesionales recién casados y con hijos pequeños no estaban dispuestos a abandonar los trillados caminos hacia el éxito en favor de otros caracterizados por la inseguridad y el riesgo. Pero hay momentos en la vida en que, para hacer realidad los sueños, uno tiene que arriesgarse y tomar rumbos nuevos y difíciles. Bill creía que la mayoría de la gente no logra cumplir sus ambiciones por no comprometerse del todo con ellas.

Tampoco es que él defendiera la idea de arriesgarse a ciegas. Al revés, seleccionaba con mucho cuidado sus compromisos irreversibles. Aun así, la cuestión sigue siendo esta: sí, es arriesgado darlo todo por un sueño de difícil cumplimiento, *pero, si en el momento crítico no pones toda la carne en el asador, la probabilidad de que se haga realidad será cercana a cero.*

Para Bill, quedarse en aquella empresa habría sido igual que plantearse la vida como un kit de «pintar por números», con todo prefijado para ti y donde mientras sigas las directrices tendrás garantizado un final feliz. Pero hay otra opción, y es la que Bill eligió: renunciar a la seguridad de hacer de tu vida un bonito cuadro, muy parecido a los de otras personas, y empezar con un lienzo en blanco en el que plasmar una obra de arte.

Más tarde tuve mi propio momento de indecisión. Tras cinco años como profesor en la escuela de negocios me enfrenté a una elección vital: podía seguir por un camino bien trazado, aspirar a una carrera académica tradicional, hacer un doctorado y seguir ascendiendo en la escala profesional, o bien podía forjar mi propia trayectoria fuera de la academia, apostando por la investigación y la escritura.

A lo largo de mis años de docencia, los estudiantes me preguntaban con frecuencia por esa aparente contradicción que supone ser «profesor de emprendimiento». Después de todo, ¿qué tiene que ver la estructura y la seguridad de la titularidad académica con el riesgo y la ambigüedad de emprender? Entonces pensé: «Vale, ¿y si invierto los términos? En vez de ser profesor de emprendimiento, ¿por qué no me transformo en un *profesor emprendedor?*».

Cuando le dije a Bill que quería «ser profesor autónomo, crear mi propia cátedra y otorgarme yo mismo la titularidad», él pensó que era algo extraño e improbable. Más bien creía que debía ser profesor, investigador, escritor y formador, y me aconsejó crear una plataforma académica más tradicional y estable. Cuando le respondí que seguiría siendo profesor, investigador, escritor y formador, pero fuera de la universidad, meneó la cabeza ante tal locura.

Entonces le recordé su propio momento de compromiso consigo mismo, cuando rechazó la promoción a socio de su antigua empresa. «¿Qué habría sido de tu vida si hubieras escuchado a quienes te afearon



la decisión de abandonar la compañía para iniciar una trayectoria de emprendimiento?». Vislumbré una leve sonrisa en su rostro; no contestó. Ahora pienso que Bill me estaba poniendo a prueba y quería saber hasta qué punto era capaz de comprometerme con aquella idea de ser «profesor autónomo». Además, se preocupaba tanto por mí que quiso desafiarme.

Al final, Joanne y yo dimos el paso sin vuelta atrás; lo denominamos nuestro «momento Thelma y Louise», en referencia a la clásica película que acaba con sus dos protagonistas conduciendo un descapotable a toda velocidad, con las manos unidas y precipitándose por un barranco en pleno desierto. (Aunque, a diferencia de Thelma y Louise, nosotros sí queríamos aterrizar sanos y salvos). Estuvimos a punto de no lograrlo, en un momento dado sentimos que íbamos a estrellarnos contra el fondo del barranco cuando nuestros ahorros empezaron a escasear. Pero si hubiéramos mantenido la opción fácil que suponía la comodidad de Stanford, mi comportamiento habría sido diferente, menos comprometido. Y la probabilidad de éxito habría bajado de poca... a cero.

Si te pasas la vida renunciando a tener opciones, eso es justo lo que harás..., pasarte la vida renunciando a tener opciones.

### *Apuesta por la confianza*

Tras abandonar las aulas y el ambiente académico de Stanford, tomé una serie de malas decisiones respecto a las personas por haber perdido mi autoconfianza. Le expliqué a Bill mis experiencias y le pregunté:

—¿Alguna vez han abusado de tu confianza?

—Sí, forma parte de la vida —me respondió.

—¿Y te volviste más desconfiado o autoprotector? Porque estas experiencias hacen que desconfíes de la gente.

—Jim, esta es una de las grandes bifurcaciones en el camino de la vida. Primero supones que todo el mundo es de fiar, y te lo crees hasta que la evidencia te demuestra lo contrario; en el camino alternativo supones que alguien no es de fiar hasta que te demuestra que sí lo es. Tienes que elegir qué camino tomar y mantenerte en él.

Ahora que sabía que Bill confiaba en la gente, le pregunté:

—¿Y qué pasa si *no* siempre se puede confiar en la gente?

—Elijo asumir lo mejor de las personas y aceptar que a veces me decepcionarán.

—Será que no te han decepcionado mucho —le provoqué.

—Por supuesto que me han decepcionado. Muchas veces. Pero muchas más veces he comprobado que las personas son lo que crees que son. Si confías se sienten responsables de merecer esa confianza. Jim, ¿has pensado alguna vez en la posibilidad de que confiando en la gente la ayudas a ser más digna de confianza?

—Pero hay quienes se aprovechan de eso —repose—. Y te pueden hacer daño.

Entonces Bill me describió una situación en la que alguien abusó de su confianza y perdió «tanto dinero» que acabó muy perjudicado. Pero tampoco fue catastrófico. («Nunca te abras a la catástrofe; vigila siempre tu dinero», me aconsejó también). Pero le dolió, sobre todo porque venía de alguien que conocía desde hacía mucho.

Bill expresó esta idea en términos de ventajas e inconvenientes. Supongamos que confías en alguien, y que él o ella merece esa confianza. Esto es una ventaja enorme: las personas dignas de confianza se sienten valoradas y motivadas por ello. Y si te equivocas, ¿cuál es la desventaja? Pues que te dolerá y decepcionará, siempre y cuando no te expongas a una pérdida irreversible. Veámoslo al contrario: ¿cuál es el inconveniente de la desconfianza? Esta es, según me dijo Bill, la clave: si piensas que las personas no son dignas de confianza, desmotivarás y ahuyentarás a las mejores. Es lo que él llamaba la «apuesta por la confianza»: la convicción de que hay más ventajas que inconvenientes en una oferta inicial de confianza que en una de desconfianza.

—Entonces, ¿qué haces si descubres que alguien digno de confianza ha abusado de tu confianza? —insistí.

—Primero me aseguro de que no haya habido un malentendido. O que no sea un caso de incompetencia.

—¿Incompetencia?

—Sí —asintió Bill—, hay dos tipos de pérdida de confianza: la primera se refiere a perder la confianza en las habilidades de una persona porque descubres que es incompetente, pero bien intencionada; la segunda tiene que ver con perder la confianza en su carácter. Dicho de otro modo, puedes ayudar a alguien incompetente a que sea

competente, pero si descubres que siempre y de forma intencionada esa persona se aprovecha de tu confianza, no volverás a confiar nunca más en ella.

La confianza y la fe de Bill en las personas actuaban como un imán que tiraba de ellas hacia arriba, hasta llevarlas a un mayor nivel de rendimiento y carácter, simplemente porque no querían decepcionarle. Pero no dejó nunca que las decepciones le hicieran desconfiar. Apostaba siempre por la gente. Y cuando alguien le demostraba que había valido la pena apostar por él, esa persona mantenía su compromiso y lealtad hacia Bill el resto de su vida.

### *Construye una vida llena de sentido forjando relaciones*

«En la vida te puedes dedicar a hacer transacciones o a forjar relaciones —me dijo en una ocasión Bill—. Las transacciones quizá te conduzcan al éxito, pero solo las relaciones dan sentido a la vida».

—¿Y cómo sabes si has forjado buenas relaciones? —le pregunté.

Bill se detuvo un momento y respondió:

—Si, al preguntar a cada parte de una relación quién se beneficia más de ella, ambas te respondieran: «Yo».

—¿No es una manera un tanto egoísta de verlo? —repuse.

—No, la idea es que cada persona aporta tanto a la relación que ambas se sienten enriquecidas —me explicó Bill—. Deja que te pregunte, Jim, ¿quién crees que se beneficia más de nuestra relación?

—Es fácil..., ¡yo! Me das tanto...

—Este es el tema —sonrió Bill—. Yo respondería que soy yo quien se beneficia más.

El enfoque de Bill solo funciona cuando ambas personas invierten en la relación, y no por lo que «obtendrán» de ella, sino por lo que pueden aportar.

Bill era un mentor bastante generoso. En el último cuarto de siglo de su vida, cientos de jóvenes se beneficiaron de su ayuda y sus consejos. Aquellas personas en las que Bill invirtió sabían que tener un mentor no consiste en que te facilite «hacer conexiones» o «*networking*», o «que te abra puertas». Eran muy conscientes de que la mentoría es una *relación*, no una transacción.

Pese a lo que Bill me había dicho sobre el principal beneficiado en nuestra relación, siempre he tenido la sensación de que yo he obtenido mucho más beneficio de él y no podría devolvérselo. Y otras personas mentorizadas por él me han comentado lo mismo. Pero Bill tenía una pregunta (no formulada) para todos nosotros; esperaba que el alumnado al que mentorizaba entrara en una especie de «círculo virtuoso», convirtiéndose a su vez en mentores de la siguiente generación, y renovando de esta manera el ciclo. En este sentido, la tutoría se transforma no solo en una relación bidireccional, sino también en una amplia red de relaciones que se extiende más allá de la vida mentor-alumno.

### *Empieza por los valores, siempre los valores*

A Bill le encantaba hablar a su alumnado del caso de L.L.Bean y su fundador, Leon Bean. Este tomaba decisiones basándose más en los valores fundamentales que en maximizar el crecimiento y los ingresos de la empresa. A diferencia de la mentalidad típica de los MBA, donde el dinero es el objetivo primordial, Leon Bean dejaba esto a un lado y se preocupaba por su clientela como si fueran sus amigos, cultivaba la cultura del orgullo y pasaba el mayor tiempo posible trabajando sobre el terreno. En opinión de Bill, el éxito empresarial no depende tanto de lo que haces sino de cómo eres. Así, de igual manera que un cuadro o una canción reflejan los valores del artista que los ha creado, también una empresa de éxito es un reflejo de los valores de sus líderes.

Siguiendo el ejemplo de Bean, Bill retaba a sus alumnos a desarrollar una filosofía de vida no basada en el dinero. Una de sus citas favoritas (que encontrarás más adelante, en el texto principal de *Beyond Entrepreneurship*) era la respuesta que Leon Bean daba a los que creían que debían crecer más rápido para ganar más dinero: «Yo ya como tres veces al día y no soy capaz de comer cuatro».

Para Bill, el dinero nunca fue lo que guio su vida. Podría haber ganado más, mucho más, si hubiera pasado sus dos últimas décadas concentrado en optimizar el éxito de su empresa. Pero en vez de eso decidió dedicarse a enseñar. Bill me enseñó algo fundamental, tanto de palabra como con su ejemplo: si defines el éxito por el dinero, siempre pierdes. Lo que es señal de éxito en la vida es haber forjado buenas rela-

ciones y haber vivido de acuerdo con tus valores. Esto implica que los valores han de situarse antes de los objetivos, la estrategia, las tácticas, los productos, las decisiones de mercado, la financiación, los planes de negocio, y también antes de cualquier decisión. De Bill saqué la idea de que una empresa no debería empezar tanto con un plan de negocio como con una declaración de independencia que afirme sus valores: *Consideramos que estas verdades son evidentes*. Los valores son lo primero y después va todo lo demás, tanto en la empresa como en la carrera profesional y en la vida en general.

Bill me enseñó que los valores no son «tonterías» y que es muy difícil vivir de acuerdo a ellos.

Un valor que Bill me inculcó es la naturaleza sagrada de los *compromisos*. «Ten mucho cuidado con aquello a lo que te comprometes —me aconsejó en una ocasión—. Porque no existe manera honrosa de incumplir un compromiso».

En 2005 me comprometí a dar una conferencia en la clausura de un congreso cerca de Fort Lauderdale, Florida. Tendría lugar el 25 de octubre. Tenía programado volar el 24, pero ese mismo día el huracán Wilma golpeó de lleno el sur de Florida. 6 millones de personas se quedaron sin electricidad; cerraron los aeropuertos; las puertas del hangar dejaron de funcionar. Esperaba recibir una llamada de las personas con las que me había comprometido cancelando la cita, pero el congreso había empezado antes del huracán y aquel era el evento de despedida del organizador. Querían que fuera de todas formas y hablara a aquellos asistentes que, a fin de cuentas, se habían quedado atrapados en el sur de Florida.

¿Qué debía hacer?

Mi equipo y yo estuvimos discutiendo si cancelar el viaje. Entonces hice una simple pregunta inspirada por Bill: «¿Es imposible cumplir mi compromiso? Quiero decir, ¿realmente *imposible*?».

De hecho, existía una remota posibilidad: podía volar a Orlando —donde aún permitían aterrizar aviones— y llegar tarde por la noche. Desde allí podía conducir 4 o 5 horas de madrugada y con la esperanza de no chocar con algún poste eléctrico, árbol o señal de tráfico caídos. Si las carreteras estaban practicables llegaría por la mañana. Así que... eso hice: compré un vuelo a Orlando, conduje por autopistas

desérticas toda la noche, y llegué a un lugar sin electricidad y con la gente haciendo cola en los supermercados para conseguir agua y comida. Pronuncié mi discurso de clausura con un generador de gas.

Bill me inculcó la idea de que vivir según tus valores es muchas veces incómodo, incluso costoso, y siempre exigente. Es difícil de verdad. Yo todavía no he conseguido cumplirlo del todo, pero creo que gracias a las enseñanzas y al ejemplo de Bill mi comportamiento se ajusta bastante a mis valores. Bill me mostró que has de estar todo el tiempo corrigiéndote, como un barco que rectifica su rumbo siguiendo las estrellas. De vez en cuando te puedes desviar, pero enseguida tienes que volver al rumbo inicial. Y lo haces para siempre, durante toda tu vida.

### *Pon mantequilla en tus gofres*

En 1991, cuando empezaba a pelearme con el borrador de lo que sería *Beyond Entrepreneurship*, me quejé a Bill: estaba sumido en la desesperación, intentando hacer funcionar las palabras. *Beyond Entrepreneurship* era mi primer libro, y me sentía bastante inútil para la tarea. Cada vez que leía lo que había escrito el día anterior pensaba: «Me he pasado seis horas produciendo algo que se merece que lo tire a la papelera».

Esperaba que Bill me dijera algo sobre la necesidad de disciplina para superar el dolor, como cuando corres los últimos kilómetros de un maratón. Porque a esas alturas empezaba a entender el sufrimiento que se requiere para dar con las palabras adecuadas. Escribir es como correr: si lo das todo, siempre será doloroso. Nunca es fácil; solo vas mejorando.

Pero en lugar de eso me dio una lección sobre el disfrute. «Mira, Jim, si no te gusta escribir, no insistas a cualquier precio hasta ser bueno de verdad. —Y añadió—: La vida es muy corta para no disfrutar lo que haces. *Si no te divierte escribir, ¡déjalo ya!*».

Al día siguiente de entregar el manuscrito de *Beyond Entrepreneurship* al editor, Bill sufrió un ataque al corazón y tuvieron que ponerle un bypass quintuple. Pocos meses después de la operación, Bill y yo nos encontramos en nuestras habituales «fiestas de los gofres» de los sábados por la mañana, en la península Creamery de Palo Alto, California. Cuando llegó su gofre, Bill lo untó de mantequilla.

—¡Bill! —exclamé—. ¿Qué haces? ¿No te han dicho que dejes de comer mantequilla, que va mal para el corazón?

Bill continuó vertiendo jarabe caliente en su gofre mientras observaba como este se mezclaba con la mantequilla, formando una deliciosa mezcla azucarada.

—Mientras me llevaban al quirófano —empezó—, estoy seguro de que vieron una sonrisa en mi cara. Era consciente de que, si aquello era el final de mi vida, bienvenido era. Dorothy y yo hemos tenido una vida fabulosa juntos. Reconocer esto, pero reconocerlo de verdad, quiero decir, mientras te meten en un quirófano... En ese momento me di cuenta de que había tenido una vida maravillosa.

—Pero ¿qué tiene que ver eso con la mantequilla de los gofres? —insistí.

—He tenido una vida maravillosa. A partir de ahora todo es un regalo. Por eso le pongo mantequilla a mi gofre.

Bill siempre había distinguido entre tener una vida maravillosa y tener una larga vida. Me marché pensando que no podía determinar la duración de mi vida; todos somos criaturas con una vida limitada y vulnerable, es posible que se nos acabe en cualquier momento por una enfermedad o un accidente. 40 años, 50, 60, 100, incluso 110 años, todo eso no son más que pequeñas cifras si las comparamos con la historia de la humanidad.

Y el tiempo pasa cada vez *más deprisa*. Un día, mientras me dirigía con Bill a la universidad, le pregunté si se había dado cuenta de que el tiempo pasaba cada vez más rápido.

—¿A qué te refieres? —me preguntó.

—Me he dado cuenta de que el día de la semana que tengo que sacar la basura para que pasen a por ella llega cada vez más pronto —le expliqué, y añadí—: Sé que entre una y otra vez pasan siete días, como siempre, pero se me hace más corto ese periodo ahora que hace diez años.

—¡Ah! —sonrió Bill—, pues espera a tener mi edad; entonces te dará la sensación de que entre una Navidad y otra pasa menos que entre una semana y otra.

Por tanto, si la vida es tan breve, aunque vivamos cien años el principal interrogante no es cómo extender la vida lo más posible, sino

cómo vivir una vida que merezca la pena, una en la que te sientas bien hasta que se acabe.

Es decir, lo importante no es la mantequilla en los gofres (sobre todo si no te gusta la mantequilla en los gofres); lo importante es un aprendizaje que me gustaría poner en práctica mejor: el simple valor de disfrutar, de amar lo que haces, de vivir sabiendo que te quedan décadas de vida... o que todo se puede terminar mañana.

El 23 de diciembre de 2004, Bill se despertó de la siesta y mientras caminaba por su habitación cayó muerto por una insuficiencia cardíaca congestiva. Dorothy me contó que tenía una sonrisa en el rostro, como si hubiera muerto feliz por la vida que había tenido. Un par de horas después de su fallecimiento, recibí una llamada con la noticia. Colgué el teléfono y le dije a Joanne: «Bill ha fallecido». Cuando mi padre murió lloré por lo que nunca había tenido. En cambio, cuando Bill falleció lloré por lo que había perdido.

En su funeral en la iglesia de Stanford nos reunimos más de un millar de personas, en su mayoría inspiradas por su ejemplo y sus enseñanzas. Me senté allí a observarlas y me imaginé a cada una de esas personas como un vector que se mueve por el tiempo y el espacio, cada cual con una trayectoria alterada gracias al impacto de Bill en sus valores y decisiones. Si un indicador de una vida bien llevada es haber cambiado la de otras personas, es decir, si la vida de otras personas es diferente y mejor gracias a ti, entonces no hay duda de que la vida de Bill fue extraordinaria.



## Capítulo 2

---

# UNA VISIÓN EXCELENTE SIN PERSONAS EXCELENTES ES IRRELEVANTE

*Si prescindieramos de nuestros mejores 20 trabajadores, Microsoft se convertiría en una empresa irrelevante.*

BILL GATES

EN OCTUBRE DE 2007 RECIBÍ una llamada de Steve Jobs para comentar conmigo su idea de crear la Apple University como parte de su objetivo de transformar Apple en una compañía de excelencia que perdurara, una empresa que continuara dando resultados extraordinarios y produciendo un impacto relevante cuando él ya no estuviera. Quería evitarle el terrible declive que sufren muchas empresas de éxito cuando ya no están sus fundadores. Pretendía que la suya no fuera una de esas grandes empresas de las que el mundo puede prescindir.

A mitad de la conversación, no me pude resistir a dar rienda suelta a mi curiosidad y preguntarle cómo eran las cosas en aquellos oscuros días de 1997 en los que regresó para salvar a Apple. Ten en cuenta que en esa época pocos pensaban que Apple sobreviviría como empresa, y menos aún que recuperaría su grandeza. Todavía no existían los iPod, iPhone, iPad ni iTunes. Y aunque empezaban a brillar este tipo de productos como ideas incipientes, lo cierto es que los actuales están a años

luz de aquellos. (Apple no sacó el iPhone hasta casi una década después de que volviera Jobs). Microsoft Windows había ganado por goleada la batalla de los ordenadores personales. Apple, que había sido una de las mejores *startups* de todos los tiempos, había caído en picado en 1997. Así que le pregunté: «¿Qué reconstruiste primero para emerger de la oscuridad? ¿Qué te hizo tener la esperanza de que Apple sobreviviría?».

Al otro lado de la línea tenía al que quizá sea el mayor visionario de nuestro tiempo, y esperaba que me hablara de sistemas operativos orientados a objetos o del potencial de los ordenadores Macintosh, o tal vez de algún otro producto «maravilloso» que tenía en mente. Pero no, esa no fue su respuesta.

Me habló de su *gente*. Jobs me contó que había encontrado, ocultas no sabe dónde, a algunas personas sobre las que edificar su transformación; individuos que seguían con la misma pasión del principio en pro de esa visión de cambiar el mundo, que continuaban compartiendo con Jobs las ganas de fabricar productos primorosos, que aún se emocionaban fabricando «bicicletas para la mente» que potenciaran la creatividad de la gente. Hablaba de esas personas como si fueran los restos de un Jedi ocultos bajo la pantalla del radar del Imperio, listos para resurgir en el momento oportuno. Los valores de Apple vivían dentro de esas personas, ocultos, dormidos, atrofiados pero vivos, y Steve inició la reconstrucción de la empresa buscando primero a quienes de verdad sentían esa pasión.

Se suele relacionar la espectacular transformación lograda por Jobs con los iPod y los iPhone. Pero no es que hubiera perdido el instinto de crear los productos adecuados, es que se había dado cuenta de que la única manera de que una empresa destaque y perdure fabricando productos extraordinarios es tener a las personas adecuadas y trabajando en un ambiente adecuado. Jobs, el visionario empresario que había dirigido Apple los primeros años con un estilo de liderazgo de «genio con miles de ayudantes», se obsesionó por convertirla en una empresa que pudiera seguir siendo visionaria en su ausencia. Tras su regreso, Apple se convirtió en la primera empresa estadounidense en superar el billón de dólares de valor bursátil. ¿Y qué parte de ese valor se produjo tras la dimisión de Jobs en su último año de vida? Más de 600.000 millones de dólares.

Cuando estaba actualizando *Beyond Entrepreneurship* y escribiendo *BE 2.0*, me pregunté: «¿Hay algo que Bill y yo nos dejáramos en la edición original y que sea tan importante como para dedicarle un capítulo nuevo?». Sí. Deberíamos haber incluido un capítulo sobre las decisiones referidas al personal y, además, deberíamos haberlo puesto el primero de todos. Reflexionando sobre las investigaciones que he llevado a cabo durante más de un cuarto de siglo sobre por qué unas empresas dan el salto a la excelencia y otras no, me he dado cuenta de que lo más crucial es el principio «primero quién». Es decir, resulta imperativo seleccionar a las personas adecuadas, *por encima de cualquier otra cosa*. Mi equipo de investigación y yo hablamos del principio «primero quién» (lo *primero* es seleccionar a las personas adecuadas para componer tu tripulación y *después* decidir hacia dónde quieres ir) en *Good to Great*. En este nuevo capítulo no repetiré lo que ya dijimos en ese libro, sino que ampliaré la idea y compartiré algunas cosas que he aprendido sobre este principio desde que escribí aquel libro, sobre todo en lo que respecta a los lectores de *BE 2.0*.

Es mucho más necesario contar con las personas adecuadas que tener una idea de negocio clara, más que nada porque cualquier idea, por buena que sea, puede fracasar. Y a la inversa, si tu equipo solo encaja en la idea específica o la estrategia empresarial que tienes en mente, ¿qué pasará si esa idea fracasa y tienes que plantearte otra opción? ¿Y si la idea triunfa, pero más tarde tienes que ampliarla o generar otra mejor (como cuando Apple pasó de los ordenadores personales a los iPods y iPhones)? Si las personas a las que seleccionas son buenas solo para una estrategia determinada, tendrás más probabilidades de fracasar. Aunque seas un individuo visionario, con unas capacidades extraordinarias, tal vez el próximo Steve Jobs, recuerda que la única y más importante habilidad para fundar una empresa que destaca es seleccionar muy bien a las personas. Sin la plantilla adecuada no tendrás una gran empresa. Punto.

El cofundador de Pixar Animation Studios, Ed Catmull, amigo íntimo de Jobs, sabía que puedes llegar a fundar una gran empresa que obtenga estupendos resultados a pesar de que la idea inicial no sea buena, en caso de que cuentes con las personas adecuadas. En su libro

*Creativity, Inc.* (el cual recomiendo con efusividad), dice: «Al principio, todas nuestras películas son horribles. —Y añade—: Todas las películas que ahora consideramos brillantes fueron terribles en un principio». Incluso, a veces, el equipo de Pixar consideraba que una historia debía desecharse por completo. La película *Monsters, Inc.*, por ejemplo, empezó siendo una historia sobre un hombre que se enfrentaba a unos monstruos que le perseguían; cada uno simbolizaba un miedo sin resolver. Pero aquello no funcionó. Entonces, el director y su equipo decidieron reformular la historia una y otra vez hasta que dieron con la fórmula correcta. Catmull construyó Pixar basándose en la idea de que la pregunta fundamental no es «¿cuáles son las grandes historias por las que apostar?», sino «¿quiénes son las grandes personas por las que apostar?». Él sabía que una magnífica idea sin las personas adecuadas daría como resultado una mala película; en cambio, las personas adecuadas con una historia adecuada producirían una película excelente. A pesar de que casi todas las películas de Pixar vivieron episodios de crisis, la estrategia de Catmull «primero quién» les llevó a producir catorce películas número uno seguidas.

«La historia es el estudio de las sorpresas». Esta frase del profesor de Historia Edward T. O'Donnell explica el mundo en que vivimos. Estamos viviendo la historia, sorpresa tras sorpresa. Y justo cuando pensamos que ya hemos vivido todas las grandes sorpresas, llega otra. Si las primeras dos décadas del siglo XXI nos han enseñado algo es que la incertidumbre es crónica, la inestabilidad, permanente, la disrupción, un fenómeno común, y que no podemos predecir ni controlar ningún acontecimiento. No habrá nunca una «nueva normalidad», siempre habrá una serie continuada de episodios de «no normalidad» que desafían las predicciones y son imprevisibles para la mayoría hasta que ocurren. Y esto quiere decir que aún hemos de dar más importancia al principio de «primero quién». Si vas a subir una montaña alta y escarpada que nunca nadie ha escalado, tu mejor protección contra los obstáculos será tener a los compañeros adecuados al otro lado de la cuerda, gente que sepa adaptarse a cualquier imprevisto que surja. Ni siquiera las personas más visionarias pueden saber siempre qué ideas funcionarán, como tampoco nadie es capaz de predecir de manera fiable qué nos deparará el futuro.

## *Sigue el rastro del primer indicador*

En la reunión semanal, mensual o trimestral de tu equipo directivo, ¿cuál es el primer indicador en el que te fijas? ¿Se trata del índice de ventas? ¿De la rentabilidad? ¿O la liquidez? ¿Es algo que tiene que ver con los productos o el servicio de tu empresa? ¿O algún otro aspecto? Sea cual sea tu respuesta, existe un indicador fundamental y que sustenta a los demás, algo que debería rastrearse de forma obsesiva, porque de ello depende la excelencia de la empresa. Y sí, es curioso, pero se trata de un indicador que casi nunca se menciona en primer lugar, si es que se menciona. Sin embargo, para llevar a una empresa a la excelencia y hacer que perdure, este indicador debería ocupar el primer lugar.

¿Y cuál es? Muy sencillo: *el porcentaje de puestos de liderazgo ocupados por las personas adecuadas*. Piénsalo un momento: ¿qué proporción de los puestos clave de tu empresa has asignado a las personas adecuadas? Si tu respuesta es «menos del 90%», acabas de identificar tu prioridad número uno. Para que una empresa alcance la excelencia, tienes que luchar por conseguir que al menos el 90% de los puestos clave los ocupen las personas adecuadas.

¿Y por qué no el 100%? Bueno, siempre existe la posibilidad de que, en un momento dado, haya ciertos puestos importantes vacíos de forma temporal. También puede ocurrir que acabes de mover a alguien a un puesto relevante y todavía no sepas qué tal funcionará en él. Y, en algunos casos, las exigencias de un puesto clave crecen con mayor rapidez que las capacidades de la persona que lo ocupa.

Pero ¿qué hace que un puesto sea relevante? Lo es cualquiera que cumpla una de las tres condiciones siguientes:

1. La persona que ocupa ese puesto *tiene poder para tomar decisiones clave relacionadas con la gestión del personal*.
2. No cumplir lo que exige el puesto *expone a toda la empresa a un riesgo considerable o a una potencial catástrofe*.
3. El éxito en el puesto *tendrá un impacto de gran envergadura sobre el éxito de la empresa*.

La decisión de a quién colocar en los puestos importantes se convierte en crucial cuando no se puede despedir con facilidad a la gente. Y esto puede deberse a las dinámicas familiares, a que los trabajadores son casi dueños de la empresa, a las políticas internas, o simplemente a la lealtad con quienes han contribuido al éxito inicial de la empresa. Pero, con independencia de cuáles sean las restricciones o razones, tienes el deber de poner a las personas adecuadas en los puestos relevantes.

### *Reconoce cuándo hay que pasar de «desarrollar» a «sustituir»*

Considera la siguiente situación: tienes en un puesto relevante a alguien que está haciendo un buen trabajo, pero no excelente. Te gusta esa persona y, de verdad, quieres que le vaya bien. Has invertido en ella mucho tiempo y energía, pero no estás observando que su rendimiento sea del nivel que requiere el puesto. Cuando te enfrentas a una situación así, ¿qué haces? ¿Te decantas por *desarrollar* a esa persona o por *sustituirla*? (Aclaro que sustituir a esa persona no implica necesariamente despedirla; puedes limitarte a cambiarla de puesto).

En este caso no existe una única respuesta correcta. Si nos fijamos en los mejores líderes cuya trayectoria hemos estudiado veremos que alrededor de la mitad se decanta por desarrollar a esas personas y la otra mitad por sustituirlas. Por ejemplo, a continuación mencionaré a los principales líderes empresariales de la historia de mi país; cinco de ellos se inclinan por desarrollar a su personal y cinco por sustituir a algunos cuando no rinden al nivel que exige el puesto:

#### *Líderes que prefieren desarrollar al personal*

Anne Mulcahy, de Xerox  
Bill Hewlett, de HP  
Herb Kelleher, de Southwest Airlines  
J. W. Marriott, de Marriott  
William McKnight, de 3M