



Libro Bienvenidos los obstáculos

Convierta la adversidad en ventaja, en la vida y en los negocios

Ralph De La Vega
HarperCollins Leadership, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Cuando Ralph de la Vega tenía 10 años, sus padres lo enviaron de Cuba a EE.UU. Planeaban seguirlo a los pocos días, una vez que sus documentos de viaje estuvieran en regla. Ralph llegó a Miami sin dinero, sin familia, sin hablar inglés y sin estar familiarizado con la cultura. Una pareja de jóvenes, exiliados cubanos y conocidos de los de la Vega, acogieron a Ralph pensando que sería tan sólo por unos días mientras llegaban sus padres. Fueron cuatro años. Ralph tenía que trabajar después de la escuela para ayudar a sus padres cuando ellos llegaron, también sin nada. Ralph trabajó arduamente y logró ir a la universidad. Southern Bell lo contrató y siguió avanzando. Hoy en día es director ejecutivo de AT&T Mobility and Consumer Markets. De la Vega extrae lecciones valiosas de su vida que uno puede usar para alcanzar sus propias metas. *BooksInShort* recomienda con toda confianza su libro. De la Vega es un gran ejemplo a seguir para quienes tienen ambiciones personales y profesionales. Sin embargo, después de relatar su vida personal, tiende a escribir sus buenos consejos empresariales en forma de clichés y listas – “cuatro pilares del éxito”, “seis puntos claves” – que no hacen justicia a su apasionante historia. Escribe: “Si todo esto parece evidente, ...”. Lamentablemente, parte de ello sí resulta obvio, pero también relata una historia excepcionalmente conmovedora.

Ideas fundamentales

- Tras la Revolución cubana, se redujo la libertad individual y muchos salieron.
- Ralph de la Vega llegó a Miami a los 10 años, sin sus padres, sin dinero, sin saber el idioma ni conocer la cultura.
- Sus padres tuvieron que esperar cuatro años más en Cuba antes de recibir sus documentos migratorios.
- Los sacrificios del exilio fueron un duro despertar para el joven Ralph, que venía de la vida cómoda de una familia de clase media en Cuba.
- Barría una fábrica para ayudar a los inmigrantes que lo acogieron y, más tarde, para ayudar a sus padres.
- Esos años de adversidad y privaciones, aunque difíciles, lo ayudaron a forjarse el carácter de luchador que lo ha ayudado a convertir obstáculos en éxitos.
- Un ejemplo, de la Vega tuvo que arreglárselas cuando el huracán Andrew destruyó la red de telecomunicaciones del sur de Florida de la que él era responsable.
- Ayudó a generar utilidades para BellSouth Latinoamérica en épocas social, política y económicamente difíciles.
- En el 2004, dirigió la mayor fusión (en ese entonces) de la historia de EE.UU.: La unión de US\$41 mil millones de Cingular Wireless y AT&T Wireless.
- Las lecciones que aprendió en el trayecto determinaron su “marco para el éxito”.

Resumen

“Sólo el niño puede irse”

En 1962, después de la Revolución cubana, la familia de la Vega (los padres Rafael y Andrea, y sus hijos Ralph y Bárbara) se reunió en el aeropuerto de La Habana, lista para emigrar de la Cuba comunista (lo que significaba abandonar a su familia, amigos y pertenencias) y empezar una nueva vida en Miami.

“Cada uno de nosotros tiene el control de su propio viaje, y decide adónde quiere ir y cómo llegar”.

Desafortunadamente, en el último minuto, los problemas de documentación impidieron que salieran, con excepción de Ralph, que tenía 10 años de edad. “Sólo el niño puede irse”, dijo un funcionario cubano a los padres afligidos. Ralph voló a Miami solo y sus padres se quedaron en Cuba, con la esperanza de reunirse con él en

cuanto recibieran los documentos correctos unos cuantos días después. No lograron salir sino hasta cuatro años más tarde.

“A veces vemos en retrospectiva las experiencias dolorosas y nos damos cuenta de que, aunque nunca las hubiéramos deseado, nos ayudaron a crecer”.

Durante ese tiempo, Ralph vivió con amigos de la familia, Arnaldo y Ada Báez, recientes exiliados cubanos que lo cuidaron como a su propio hijo. Ralph luchó por adaptarse y aprendió inglés en un año.

Cuando sus padres finalmente lograron salir de Cuba, Ralph regresó al punto de partida, ya que ellos también llegaron sin nada. Regresó a las circunstancias de pobreza de los nuevos inmigrantes.

“Una cosa es decir que uno quiere ser exitoso. Otra muy distinta contar con un plan para asegurarse de que lo es”.

A los 14 años, después de la escuela, empezó a barrer en una fábrica de ropa. La compañía rápidamente promovió al niño por trabajador. Ganaba buen sueldo vendiendo prendas de vestir hechas en la fábrica. Hubiera sido fácil quedarse en la empresa y ascender, pero su abuela, maestra de escuela que valoraba la educación, le aconsejó ir a la universidad. Consejo que siguió.

La universidad y la trayectoria en los negocios

De la Vega inició el plan de estudios previo a ingeniería en Miami Dade College. Trabajaba medio tiempo como dibujante en una empresa de ingeniería, y recibió su título de ingeniero mecánico de Florida Atlantic University en Boca Ratón. Después se unió al Programa de Desarrollo Gerencial de la compañía telefónica local, Southern Bell.

“La educación puede abrir casi cualquier puerta”.

De la Vega trabajaba mucho y lo ascendían regularmente, ya que siempre estaba dispuesto a aceptar asignaciones difíciles. En 1985, por ejemplo, casado y con dos hijos, tomó la difícil decisión de aceptar el cargo de director del Centro de Educación Técnica e Investigación de Comunicaciones (Bellcore TCE) en Lisle, Illinois. Su familia se sentía cómoda en la comunidad cubana del sur de Florida, pero el cambio presentaba una gran oportunidad, así que se mudaron. Los mejores ingenieros y técnicos de Bell Systems estudiaban en Bellcore TEC (que tenía un gran prestigio corporativo) para conocer los últimos avances en telecomunicaciones. En la década de los ochenta, cuando estaba sumamente ocupado en Bellcore, de la Vega también hizo una maestría en administración de empresas en Northern Illinois University. Fue duro, pero sabía que la maestría lo haría más competitivo en su industria. Sus logros académicos demostraron su disciplina y compromiso.

El huracán Andrew

Para 1992, de la Vega se había convertido en gerente de operaciones de BellSouth, de nuevo en el sur de Florida. El 24 de agosto de ese año, el huracán Andrew azotó la región y ocasionó más de US\$30 mil millones en daños de la noche a la mañana. De la Vega tuvo que mantener la operación de una parte de la red de BellSouth bajo circunstancias tan adversas. La tormenta acabó con la “infraestructura de la red” y la energía eléctrica de la zona. De la Vega recurrió a su experiencia de superar obstáculos para llevar a cabo el trabajo en esa desolación. Si alguien podía afrontar exitosamente esa emergencia, era él – y lo hizo.

“Presidente del servicio de banda ancha e Internet de BellSouth”

Durante los noventa, los innovadores navegadores de la Web abrieron Internet a usuarios en todo el mundo. En 1999, BellSouth sólo tenía 30.000 líneas de acceso de banda ancha. Al año siguiente, de la Vega quedó a cargo las operaciones con la tarea de conseguir 200.000 suscriptores para fin de año y 600.000 en el 2001. Para lograr esas metas, tuvo que adaptar la infraestructura de BellSouth a las nuevas tecnologías, promover la banda ancha entre sus clientes existentes y potenciales, definir un mercado meta, y construir y operar una nueva red de banda ancha. Él y su equipo alcanzaron las metas y así convirtieron a BellSouth en el “proveedor de banda ancha de mayor crecimiento” en EE.UU.

“Presidente de BellSouth Latinoamérica”

En el 2002, de la Vega llegó a presidente de BellSouth Latinoamérica. Muchos de sus amigos cercanos le advirtieron que no aceptara el nuevo cargo debido a la difícil situación económica y política vivida en América Latina. Además, las operaciones de BellSouth en la región nunca habían generado utilidades. Sin embargo, fiel a su filosofía de convertir las adversidades en oportunidades, de la Vega aceptó con entusiasmo el gran reto de ofrecer servicios inalámbricos a “más de 11 millones de clientes” en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Perú, Venezuela y Uruguay.

“La oportunidad es un concepto que define a Estados Unidos”.

A los pocos días de tomar el cargo, se dio el caos en la cartera de servicio de de la Vega (11 operaciones en 11 países):

- En medio de disturbios civiles y manifestaciones políticas, Argentina tuvo varios presidentes en poco tiempo. El peso perdió valor y el producto interno bruto bajó 10%, reduciendo los ingresos de BellSouth “de aproximadamente US\$1 mil millones a US\$250 millones”.
- Venezuela “tuvo tres presidentes en cuatro días” en abril del 2002 y, en el proceso, devaluó la moneda. Las empresas iniciaron una huelga de dos meses mientras las multitudes protestaban. Muchos manifestantes llevaban teléfonos celulares, generaron “gran actividad de llamadas” y causaron serios problemas a los ingenieros de Telcel.
- En Brasil, una nueva empresa conjunta no pudo cumplir con el pago de un préstamo de US\$1 mil millones.
- En Ecuador y Colombia, los nuevos “competidores respaldados por el gobierno” amenazaron con llevar a BellSouth a la quiebra.

“Hacerse la víctima no cambia ni ayuda a nadie – y mucho menos a uno mismo. Debe adaptarse a cualquier situación y encontrar la manera de hacerla positiva”.

De la Vega reunió a los directores ejecutivos de las 11 operaciones de Latinoamérica para una “reunión cumbre”. Explicó que la compañía operaría como una corporación combinada e integrada. Prometió que tendrían la flexibilidad necesaria en sus respectivos países, con base en la firme creencia de “responsabilizar de la planificación estratégica a las personas que rendirán cuentas de llevar a cabo esa estrategia”. A pesar del recelo inicial de los ejecutivos, los convenció del plan. Juntos, bajo su dirección, trabajaron para incrementar los ingresos y utilidades de BellSouth Latinoamérica. Consciente de la rígida estructura jerárquica de la región, de la Vega instituyó el día especial “Hable con Ralph”, en el que cualquier empleado podía comunicarse con él y hablar acerca de cómo mejorar la compañía. La idea fue tan popular que las líneas de teléfono de su oficina se saturaban.

“Director ejecutivo de operaciones de Cingular Wireless”

En el 2004, nombraron a de la Vega director ejecutivo de operaciones de Cingular Wireless. Estaba a cargo de “ventas, mercadotecnia, operaciones de red, planeación de tecnología y servicio al cliente”. Poco tiempo después, Cingular compró AT&T Wireless. La fusión de las empresas y de dos fuerzas laborales de 30.000 empleados fue un gran reto. La empresa tenía 46 millones de suscriptores y tuvo que dar una nueva imagen a las más de 1.100 tiendas de AT&T, en un “periodo de implementación de 19 días”. Cingular produjo “60.000 cuadernos de estrategias” para informar a los empleados sobre sus cargos durante la fusión, que realmente se hizo de acuerdo con lo planeado.

“La fe en un futuro mejor es un elemento clave para superar obstáculos increíbles y aprovechar las oportunidades”.

La experiencia que tuvo de la Vega durante el huracán Andrew lo ayudó a preparar a Cingular para el huracán Katrina en el 2005. La compañía rápidamente levantó un sinfín de tiendas de campaña en Ocean Springs, Misipi, para los empleados de Cingular que habían perdido sus casas. Así, los empleados de Cingular no tenían que preocuparse por sus familias y podían enfocarse en restablecer la red de telefonía celular de la empresa.

“Presidente y director ejecutivo de AT&T Mobility and Consumer Markets”

En el 2007, de la Vega se convirtió en presidente y director ejecutivo de AT&T Mobility and Consumer Markets. De la Vega demuestra que una persona con determinación puede realmente transformar los obstáculos en oportunidades. Usó sus experiencias para crear un “marco de liderazgo” que ilustra con dos imágenes. La primera es una “casa con cimientos y cuatro pilares”. Los cimientos de principios proporcionan la base para los “cuatro pilares del éxito”:

1. Desarrollar un plan exitoso.
2. Correr riesgos.
3. Superar obstáculos.
4. Reconocer oportunidades.

“La esperanza no es una estrategia”.

La cumbre de los cuatro pilares es “pensar en grande ... creer en sí mismo”. De la Vega se hace cargo de su vida. No anda sin rumbo ni se deja llevar por la suerte. Apunta a metas realistas y evalúa periódicamente su progreso.

Para hacer los sueños realidad, recomienda seguir un ciclo de cinco fases representado en la imagen de una pirámide, que muestra un nivel inferior de “integridad” y “credibilidad”, un segundo nivel de “trabajo en equipo” y “actitud”, y un nivel superior de “excelencia” y “visión”. Esos elementos apoyan un liderazgo de peso, que se puede ejercer con base en esta pirámide de cinco niveles:

1. **“Evaluar la situación”** – Vea honestamente lo bueno y lo malo que afronta.
2. **“Crear la visión”** – Planee a dónde quiere ir.
3. **“Generar el plan”** – Tome acciones para que sus metas se hagan realidad.
4. **“Alinear a la gente”** – Asegúrese de que todos sepan qué espera la compañía de ellos.
5. **“Ejecutar, monitorear y ajustar”** – Afine sus proyecciones cuando sea necesario.

“Siéntase cómodo de estar incómodo”.

A medida que trabaja para tener éxito, tenga en mente tres conceptos básicos:

1. **“Cualquier viaje requiere un mapa de ruta”** – Si su actitud es “lo iremos resolviendo sobre la marcha”, seguramente fracasará.
2. **“Una meta sin un plan claro tentará a la gente a tomar atajos”** – Describa detalladamente cómo quiere proceder para alcanzar sus objetivos.
3. **“Su ... credibilidad como líder está en juego”** – Proporcione una dirección clara para ayudar a su gente a alcanzar las metas que les fijó. Inspire “a las personas a hacer sus sueños realidad”.

Cómo liderar

Los líderes deben recurrir a sus conocimientos para crear un conjunto de principios para los empleados:

1. **“Experienciales”** – Su experiencia lo educa como líder. Reflexione en los sucesos a su alrededor, aprenda de ellos y aplique ese conocimiento a sus actividades futuras.
2. **“Ejecutores”** – Para tener resultados positivos, asegúrese de que sus acciones sean morales y éticas.
3. **“Posibilitadores”** – Ayude a quienes lidera a alcanzar sus metas. Establezca equipos exitosos.
4. **“Apoderadores”** – Asegúrese de que las personas puedan crecer y convertirse en líderes. Establezca direcciones y expectativas claras. Motive a sus empleados al darles libertad para resolver problemas.
5. **“Extraordinarios”** – Desarrolle una “visión inspiradora, un plan sólido y un enfoque firme”.

Sobre el autor

Ralph de la Vega es presidente y director ejecutivo de AT&T Mobility and Consumer Markets. También es presidente de Junior Achievement Worldwide y de Iniciativas Hispanas para los Boy Scouts de Estados Unidos.
