

Introducción

Cuando pienso en sopa, siempre me acuerdo de mi abuela. Le encantaba cocinar, y para ella la comida y el amor eran la misma cosa. Cuando cocinaba no se limitaba a preparar una colación: vertía el amor que llevaba en el corazón, y compartía ese cariño con su familia. Cuando tomábamos su comida, le devolvíamos ese amor. Y no ha habido ninguna sopa, da igual quién la haya preparado, que me haya sabido tan buena como la suya. Lo que marcaba la diferencia era su amor.

He descubierto que la persona que remueve la olla influye en lo que hay en su interior. Por ejemplo, ¿sabía usted que algunos expertos son capaces de averiguar la personalidad de un cosechador sólo con paladear el vino que elabora? Los chefs se enfrentan a un reto bastante frecuente al que llamo «el fenómeno de remover la olla». Da lo mismo el cuidado con el que distintos chefs sigan una misma receta; el producto final siempre varía un poco, porque no podemos separar a quien remueve el caldero de lo que contiene éste.

Lo mismo sucede en la empresa y en cualquier faceta de la vida. Cada día usted remueve la olla de esta vida, y el

ingrediente más importante que puede incluir en la sopa es usted mismo. Su amor, optimismo, confianza, visión, comunicación, autenticidad, apreciación y pasión hacen que la vida sea deliciosa, y las relaciones que forja en el trabajo y en el hogar determinan la sustancia y la calidad de su sopa.

A lo largo de mi trabajo con incontables empresas, equipos deportivos profesionales, hospitales y centros de enseñanza, he visto de primera mano cómo el modo en que una persona agarra el cucharón y decide remover la olla puede suponer una diferencia. Una persona que decide sacar lo mejor que hay en otros al compartir con ellos lo mejor que lleva dentro puede transformar equipos y organizaciones.

Tengo la esperanza de que, al leer este libro, usted decida ser esa persona; que, mediante su ejemplo, guíe a su compañía, su equipo, su familia, su aula, su iglesia, su hospital. Que invierta en otros y forje relaciones participativas que fomenten el trabajo en equipo y creen una cultura de grandeza.

La sopa es para disfrutarla en compañía. Así que vamos a leer juntos, aprender juntos, comer juntos, dirigir juntos y obtener el éxito también juntos.

¡Que aproveche!

1

Hambrienta



A Nancy le rugía el estómago mientras caminaba con Brenda hacia su restaurante favorito: un chiringuito especializado en burritos, con el suelo sucio, muebles viejos y burritos baratos y descomunales. Después de una mañana larga que había pasado analizando hojas de cálculo, leyendo informes y participando en acaloradas discusiones que se prolongaron hasta la hora del almuerzo, Nancy estaba cansada, hambrienta, y necesitaba comer algo... cuanto antes.

No quería pensar en las malas noticias que revelaban las hojas de cálculo. No quería seguir preocupándose por los informes, y tampoco hablar con ninguna persona más sobre el futuro de la compañía. Lo único que le apetecía era comer. Sin embargo, en lugar de dirigirse al restaurante de los burritos, agarró del brazo a Brenda y le susurró: «Sigue andando». Su intuición era más fuerte que su hambre, y le decía que aquel hombre con bigote y traje azul las estaba siguiendo.

—¿Qué pasa? —preguntó Brenda cuando Nancy apresuró el paso aún más.

Nancy señaló e hizo un movimiento con la cabeza hacia el hombre que las seguía.

—Otra vez —comentó Brenda.

—Sí, otra vez. Venga, vamos a despistarle —repuso Nancy agarrando del brazo a Brenda mientras echaban a correr calle abajo. Unos instantes después, cuando llegaron a un cruce, giraron a la izquierda, luego rápidamente a la derecha y luego tomaron la siguiente calle a la izquierda, zigzagueando por el centro de la ciudad, con la esperanza de perder de vista a su perseguidor.

La primera vez que Nancy se dio cuenta de que alguien la seguía, unos meses atrás, se aterrorizó. Había telefoneado a su esposo, un agente de policía jubilado, pero ese mismo día, durante una reunión de empresa, se enteró de que posiblemente se trataba de algún tipo de espionaje industrial. *Más bien será un espionaje anormal*, pensó. Le dijeron que aquello formaba parte del cargo que ocupaba, como directora recién nombrada de una empresa que estaba en el punto de mira de todo el mundo. Como el precio de sus acciones caía en picado, los beneficios iban a menos y los rumores se propagaban por doquier, la compañía era una buena candidata para una adquisición; esto quería decir que los periodistas de economía, los inversores, los compradores potenciales y los hombres de negocios poderosos estaban haciendo los deberes sobre la empresa, y además que les interesaba saber más cosas sobre la nueva directora.

Su vida no corría peligro, pero su privacidad sí, y eso a Nancy no le gustaba en absoluto. Siempre hacía todo lo posible para mantener alejadas de su vida las miradas curiosas, aunque esto supusiera renunciar a unos burritos con los que se te hacía la boca agua y correr por las calles del centro. Afortunadamente su esfuerzo sirvió de algo, y cuando Nancy y Brenda se detuvieron en mitad de una calle y

miraron a su alrededor, su perseguidor no se veía por ninguna parte. Le habían despistado, y ahora tocaba almorzar. Pero, ¿dónde?

Nancy se fijó que al final de la calle había una cola bastante larga de personas, y a medida que ella y Brenda se aproximaban descubrieron que todas estaban esperando para comer en un restaurante. Brenda levantó la vista y leyó el rótulo del establecimiento: GRANDMA'S SOUP HOUSE.

Vamos a almorzar aquí —propuso Brenda.

—¿Lo dices en serio? —preguntó Nancy—. Nosotros *hacemos* sopa. Vivimos la sopa, la respiramos. Cada día de nuestras vidas estamos rodeadas de sopa. ¿De verdad crees que me apetece almorzar sopa? ¡Ya estoy harta de tanta sopa!

—¡Anda, venga ya! —replicó Brenda—. ¿Dónde vamos a comer si no? Y además fíjate en esta cola. Son casi la una y media y el sitio sigue estando lleno. Tiene que ser bueno. Además, seguramente también sirven bocadillos y ensaladas.

—Vale, —dijo Nancy, consciente de que su apetito estaba ganando la partida a su voluntad—. Pero si no es bueno, mañana a los burritos invitas tú.

Trato hecho —respondió Brenda.

2

Grandma's Soup House



La cola avanzaba rápidamente, y al cabo de poco tiempo hicieron su pedido a una joven muy mona que estaba al otro lado del mostrador. Era uno de esos sitios rápidos e informales, donde uno hace el pedido, le dan un número y luego espera sentado a la mesa hasta que alguien le trae la comida. La buena noticia era que el restaurante estaba limpio, el personal era agradable y el olor de la comida impresionante. Sin embargo, la mala noticia para Nancy era que no servían bocadillos, rollitos ni ensaladas. De hecho, lo único que servían era sopa y pan.

Estupendo, pensó Nancy mientras ella y Brenda pedían una sopa y les entregaban un bol de plástico vacío donde figuraba su número de pedido. La persona que estaba en la caja registradora les dijo que dejaran el tazón en un extremo de la mesa, con el número mirando hacia fuera, y que dentro de poco alguien les llevaría la comida.

En la mayoría de restaurantes, eso de que la comida estará lista «dentro de poco» suele conllevar una espera de entre quince y veinte minutos. Pero en este caso, la chica de la registradora tenía razón: al cabo de dos minutos, un apuesto

joven de veintitantos años, con el cabello oscuro y los ojos azules, les puso en la mesa la sopa y el pan, acompañados de una gran sonrisa y una cálida bienvenida.

—¿Había venido antes a Grandma's Soup House? Su cara me resulta muy familiar —les dijo mientras miraba a Nancy. Sabía que la había visto antes en otra parte, pero no lograba acordarse de dónde.

—No, ésta es nuestra primera vez —respondió Brenda—. Hemos encontrado este sitio casi por casualidad.

—Bueno, pues me alegro de que lo hicieran. Me llamo Peter. Si necesitan algo, pídanmelo. Espero que les guste la sopa —dijo antes de regresar a la cocina.

—Seguro que sí —dijo Brenda mientras lanzaba una sonrisa burlona a Nancy, que probó la primera cucharada.

El aroma tendría que haberla preparado: aquella sopa no era cualquier cosa. Era la mejor sopa que había probado en su vida.

—¿Y bien? —preguntó Brenda, aguardando el veredicto.

—¡Caray, estoy impresionada! —exclamó Nancy mientras Brenda probaba la sopa.

—Sí, me da que mañana no tendré que pagar unos burritos —bromeó Brenda.

—No, está claro que no —repuso Nancy mientras atacaba su sopa con apetito y entusiasmo, saboreando cada cucharada. La sopa estaba tan buena que Nancy y Brenda no mediaron palabra hasta que hubieron acabado el tazón. Incluso limpiaron los boles con el pan, con la esperanza de prolongar un poco más aquel sabor.

—¡Debían tener hambre! —comentó Peter mientras se acercaba a la mesa con una gran sonrisa—. ¿Les ha gustado la sopa?

—Nos ha encantado, como puedes comprobar —contestó Brenda.

—Es la mejor sopa que he comido jamás. ¿Cuál es el secreto? —preguntó Nancy.

—Mi abuela. Prepara la sopa a diario.

—O sea, que hay una abuela de verdad en Grandma's Soup House —dijo Nancy, asintiendo con la cabeza—. Eso me gusta. Creía que el nombre sólo era una treta comercial atractiva pero poco definida, y que en realidad Grandma era un tío calvo y cincuentón con bigote, que fumaba cigarrillos en la cocina mientras calentaba sopa de lata.

—¡Uy, no! —dijo Peter—. La abuela es muy real, y es el motivo por el que trabajo aquí. Me licencié en la Universidad de Cornell y, justo en esa época mi abuela me pidió que abriera este restaurante con ella. Somos socios al cincuenta por ciento. Yo siempre había pensado que después de acabar empresariales trabajaría para alguna gran compañía o que probaría suerte en Wall Street. Me entrevistaron algunas empresas de la lista Fortune 500, que querían incorporarme en sus programas de dirección empresarial, pero al final me encontré aquí, y la verdad es que no lo lamento en absoluto. De hecho, he aprendido más en los seis primeros meses que he trabajado aquí que durante todos mis años de estudios. La abuela es una mujer muy lista. Sabe más de los negocios de lo que podríamos pensar. Bueno, en realidad está en la cocina. ¿Les gustaría conocerla? Verán lo real que es.

Brenda y Nancy se miraron, y Nancy respondió:

—Claro.

Sabía que esa tarde les esperaba un montón de trabajo, pero al mismo tiempo sentía mucha curiosidad por descubrir qué era lo que hacía que la sopa fuese tan buena.

3

La abuela



Cuando entraron en la cocina descubrieron inmediatamente a la abuela. Era difícil no verla: la cocina era pequeña y la abuela no. Tenía un rostro agraciado, una gran sonrisa e irradiaba cariño por todos los costados.

—¡Hola, hola, hola! ¿A quién tenemos aquí, Peter? —preguntó alegremente mientras removía una enorme olla de sopa con un gran cucharón de madera.

—Dejaré que se presenten ellas mismas —respondió sabiamente Peter, al darse cuenta de que las dos mujeres no le habían revelado sus nombres.

Nancy se presentó mientras se aproximaba a la abuela con la mano extendida, pero la anciana no hizo caso de aquel gesto.

Envolvió a Nancy con sus grandes brazos, dándole un buen apretón, y dijo:

—Lo de estrechar la mano es para los desconocidos. Los abrazos, para la familia.

Brenda, que sabía que era la siguiente, se acercó a la abuela y también recibió un fuerte abrazo mientras se presentaba. Estaba claro que para aquella mujer no había des-

conocidos, porque en el mismo momento en que uno la conocía se convertía en parte de su familia.

—Así que, ¿les ha gustado mi sopa? —preguntó la abuela.

—Nos encantó —repuso Nancy—. Por eso estábamos interesadas en conocerla para preguntarle...

Pero, antes de que pudiera concluir la frase, la abuela la interrumpió y dijo alegremente:

—¡Es *maravilloso*! ¡Me alegro mucho! Pero cuénteme algo de *usted*. Cuénteme algo de su *familia*.

La abuela, que ya había descubierto que Nancy era una mujer de negocios gracias al traje sofisticado que vestía, se planteó preguntarle cosas sobre su negocio y su trabajo, pero en realidad le interesaba más la persona en el interior del traje. La abuela sabía que cada persona que acudía a un trabajo no llevaba consigo sólo un maletín, sino también los sueños de su infancia, su familia, su historia, su vida hogareña y sus problemas. A la abuela no le interesaban las máscaras ni las fachadas; quería llegar hasta el fondo de una persona, y con frecuencia lo conseguía. Se enteraba de más cosas sobre una persona en diez minutos de las que podría descubrir la mayoría de personas en diez años. Desarmaba a las personas con sus abrazos, su calidez y su sonrisa; y Nancy, para sorpresa suya, descubrió que se abría a ella. Le habló a la abuela de sus dos hijos, que estaban en un equipo de fútbol en el instituto, de su hija de primero de secundaria, a quien le gustaba cantar y bailar, y de su marido, cariñoso y atento, que acababa de jubilarse del cuerpo de policía después de veinte años de servicio; y también le habló de su propio trabajo como directora de Soup, Inc.

—Conozco bien esa empresa —dijo la abuela—. Cuando mis hijos eran pequeños y no tenía tiempo de preparar mi sopa casera, solía abrir una lata de sopa de su compañía. Ahora las dos nos dedicamos al negocio de la sopa. ¿No es estupendo?

—¡Sabía que la había visto en alguna parte! —comentó Peter, emocionado—. Me he estado rompiendo la cabeza para averiguar de qué la conocía. Fue en el artículo que leí sobre usted en el *Times*. Decía que intentaba cambiar las cosas en Soup Inc. Después de leer aquel artículo me convertí en un gran fan de usted. Es todo un honor que esté en nuestro restaurante.

—Gracias, Peter, es todo un detalle. Hacemos lo que podemos —dijo, sabiendo en ese mismo instante que era hora de irse—. Brenda y yo tenemos que volver al trabajo. Como pueden imaginar, ahora mismo tenemos tela que cortar.

Volviéndose hacia Brenda, le indicó con un gesto que era el momento de irse. Dio las gracias a la abuela y a Peter por su hospitalidad y por aquella sopa tan deliciosa y prometió que volvería.

La abuela le dio un gran abrazo de despedida y dijo:
—Espero que vuelva alguna vez.

—Por supuesto —respondió Nancy, sabiendo perfectamente que no era verdad.

4

Nancy



Mientras ella y Brenda deshacían el camino hacia la sede de Soup Inc., Nancy se iba dando de latigazos por haber mencionado que era la directora de aquella empresa. La gente la trataba como si fuera una celebridad o una estrella del rock, pero no se sentía así. Después de todo, pocos meses antes, antes de que la junta la eligiese para dirigir la compañía (y, con suerte, salvarla), había sido la vicepresidenta de marketing. La junta le dijo que su equipo de marketing y las campañas publicitarias eran lo único aprovechable de toda la empresa, y que ella manifestaba la capacidad de liderazgo, innovación y creatividad que necesitaba la compañía. Aunque la junta puso en ella su confianza, Nancy aún no se fiaba de sí misma. Nunca había dirigido una compañía, por no mencionar una empresa que caía en picado hacia una muerte casi segura. Soup Inc., que en otros tiempos había sido todo un icono del mundo empresarial norteamericano, ahora había perdido el rumbo, y la misión de Nancy consistía en ayudarla a recuperarlo. Sin embargo, no tenía ni idea de cuál era el siguiente paso que debía dar. De *marketing* sí que sabía; dominaba la *publicidad* y tenía

claro cuando se producía un *aumento de ventas*. Siempre se podía medir el éxito de las campañas publicitarias. Se podía evaluar si el índice de ventas aumentaba o descendía. Pero el negativismo y el entorno tóxico en el que se movía Soup Inc., era algo para lo que ella no estaba preparada.

Cuando Peter mencionó aquel artículo en el *Times*, recordó lo desorientada que estaba. El artículo decía que, aunque Nancy estaba introduciendo un nuevo plan, la posibilidad de que lograse algo positivo era casi nula. Nancy quería conocer el secreto de la sopa de la abuela, pero no tenía tiempo para más palabrería. Tenía que volver al trabajo y descubrir la manera de que Soup Inc. pudiera salir del bache y conseguir que las ventas volvieran a subir. No había pensado en volver a Grandma's Soup House, pero no podía quitarse de la cabeza aquella sopa. ¿Qué hacía que fuese tan buena?