

InVision

Edición
especial



UNA TRANSICIÓN SIN INCONVENIENTES

Una transición sin inconvenientes: Entrevista con Karl y Mitch

Hace poco anunciamos el plan para una transición sin inconvenientes dentro de nuestro equipo de liderazgo ejecutivo. El 31 de diciembre de 2021, Karl Glassman se retirará como Director Ejecutivo (CEO) de la Empresa y pasará a ser Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración. Mitch Dolloff será el nuevo CEO y Presidente a partir del 1 de enero de 2022. Les hicimos algunas preguntas sobre la transición.

Los dos han trabajado en estrecha colaboración durante mucho tiempo. A lo largo de los años, ¿de qué manera aprendieron uno del otro?

MITCH: Cuando comencé a trabajar con Karl, sentí una conexión inmediata. Su percepción de nuestro personal y las relaciones que entabló me ayudaron a ver una faceta más empática de los negocios. Además, Karl conoce profundamente a nuestros clientes y la manera en que ellos interactúan, algo que representó un gran aprendizaje para mí. Por último, me ha ayudado a descubrir una variedad de particularidades de la empresa durante los últimos 21 años.

KARL: Lo más notable de nuestra relación es que abordamos las situaciones desde perspectivas diferentes, pero coincidimos en las decisiones sin excepción. Ambos valoramos muchísimo a las personas, lo cual facilita las decisiones. Siempre vamos a llegar al mismo lugar, porque los dos favorecemos el respeto por la gente.

¿Cómo será la transición del mandato del CEO?

KARL: Por sobre todas las cosas, mi deseo es que nuestros empleados y accionistas presencien una transición bien planificada, sin irregularidades. Esta transición representa la culminación de muchos años de estrecha colaboración con Mitch. A lo largo de su trayectoria, Mitch ha demostrado ser un dirigente sólido. Ha estado dirigiendo las operaciones durante mucho tiempo y ha cumplido funciones cada vez más importantes. Mitch se ha ganado este puesto, y es la persona absolutamente correcta para desempeñarse como CEO de Leggett & Platt en el futuro. Ahora, su responsabilidad es continuar aprendiendo y continuar siendo él mismo.

Mitch, ¿qué es lo que mejor lo ha preparado para convertirse en CEO?

MITCH: Seré el primero en decir que, para esto, no hay ningún manual. Karl y yo siempre hemos tenido la intención de encontrar maneras que me ayudaran a comprender mejor las distintas partes de nuestros negocios. También he recibido lecciones en tiempo real a lo largo de la pandemia de COVID-19. La pandemia nos obligó a mantener conversaciones nada sencillas, a tomar decisiones difíciles y a controlar las emociones. Pese a que no siempre ha sido fácil, he reconocido en mí el fuerte deseo de dirigir con comunicaciones claras, con comprensión y con transparencia.

¿Cuál es el plan para la función del Director de Operaciones (COO)?

MITCH: En el futuro cercano no prevemos designar un COO, y esta medida es coherente con nuestra historia. Cuando Karl asumió como CEO, esperó unos años para cubrir ese puesto para así comprobar cómo se desarrollaba nuestra organización y considerar la planificación de la sucesión a largo plazo. Es una función importante, ya que permite a

quien la desempeñe obtener mucha experiencia y a la empresa le permite beneficiarse con nuevas perspectivas. Pienso que vamos a restablecer ese cargo en algún momento futuro.

Karl, ¿qué descripción haría de Mitch como dirigente?

KARL: Es analítico, emprendedor, y tiene agallas. Se opone al estancamiento y mejora las cosas en forma constante. Se centra en las personas, está dispuesto a escuchar otras perspectivas, y acepta sugerencias y comentarios.

Mitch, ¿cuál es su visión para L&P al iniciar esta próxima etapa?

MITCH: He estado pensando en esto con frecuencia. Mi visión es, simplemente, continuar creciendo sobre lo que ya tenemos. Quiero enfocarme particularmente en nuestro personal, nuestra cultura y nuestras capacidades. En cuanto a nuestra cultura, la situación y la intención acerca de cómo nos tratamos son claras. No podemos perder esa cualidad. En cuanto a nuestras capacidades, se trata de tener un punto de vista global y orientado al mercado, continuar desarrollando la estrategia de productos y mantener excelencia operativa. Nuestros negocios están bien, y enfrentamos muchas e interesantes oportunidades para crecer en el futuro.

Karl, ¿qué logros le producen más orgullo cuando piensa en sus 39 años en L&P?

KARL: Mis recuerdos siempre tienen que ver con las personas. No pienso en las ventas, ni en los éxitos, siempre pienso en la gente. Lo que me hará sentir más orgulloso es ayudar a comenzar el proceso de desintegrar los silos: lograr que personas con distintas habilidades colaboren y aprendan unas de otras. Me enorgulleceré de haber habilitado la toma de decisiones entre nuestros dirigentes. El futuro de L&P y nuestro personal son para mí increíblemente importantes. He estado aquí mucho tiempo; tengo un gran respeto por nuestra historia, pero el futuro me entusiasma muchísimo más.



Karl Glassman (izquierda) fue distinguido recientemente por Mitch Dolloff con el premio Partners in Progress (Socios en el progreso), el más alto e importante reconocimiento de nuestra empresa para los grandes líderes en la historia de L&P.

Les presentamos a Mitch

Mitch Dolloff siempre fue un emprendedor. Mientras crecía en Kansas City, Missouri, cuando tenía alrededor de 12 años comenzó a trabajar en tareas de construcción vertiendo hormigón y más tarde construyendo piscinas con sus cuñados. Mitch tiene también magníficos recuerdos de su infancia, cuando aprendía y trabajaba junto a su padre, de profesión bombero y fabricante de armarios.

Mitch fue el primero de su familia en ir a la universidad. Luego fue a la facultad de derecho y trabajó en un bufete de abogados en Nueva York. Después de permanecer varios años en el bufete, decidió trabajar en una compañía cliente, donde con el tiempo se le asignó la tarea de dirigir las operaciones en un período de crisis. "Si bien no tenía experiencia en operaciones, quería ponerme a prueba. En una situación en la que todo estaba en llamas, fue una excelente oportunidad para el aprendizaje", dice.

Cuando logró estabilizar las operaciones en problemas, Mitch supo que había llegado el momento de hacer un cambio. Fue así que vio en el Wall Street Journal el aviso de un puesto ofrecido en Leggett & Platt. "Recuerdo haber visto el aviso y pensar 'Esto es justo para mí. Ni siquiera tenía un CV, pero llamé al encargado del reclutamiento, obtuve el puesto y terminé trasladándome al sudoeste de Missouri'".

Los comienzos de Mitch en L&P fueron en el departamento de Fusiones y Adquisiciones, para luego pasar rápidamente a dirigir la unidad de negocios de tuberías de acero en Nashville. Mientras cumplía esta función, obtuvo también un título de maestría en administración de negocios (MBA). Cuando pasó a cumplir una función de desarrollo empresarial, pidió que le dieran más responsabilidad. Mitch aceptó todas las tareas que pudo. "Valoraba cada oportunidad, incluso aquellas que otras personas no necesariamente querían, porque aprendía mucho en esa forma".

En los últimos 21 años, Mitch aplicó lo aprendido a cada una de sus funciones como dirigente. Cuando dirigió Automotive (el Grupo Automotriz), las operaciones pasaron de representar \$200M a \$800M mediante la formación de un equipo global de alto rendimiento. También encabezó la reorganización de Productos para Camas desintegrando nuestros históricos silos y formando un negocio más cohesivo y orientado al mercado. Espera continuar creciendo a partir de esas tareas. "Nuestros equipos pueden continuar entregando valor al construir un círculo de capacidades clave", señala. "Para nuestros negocios, esto significa alinear las percepciones del mercado, la estrategia de productos, la excelencia operativa y el despliegue tecnológico, todo ello con una visión global".

Aspira a ayudar a que la compañía crezca y esté más orientada al mercado, le ofrezca más oportunidades al personal y, por supuesto, mejore los resultados. "Hemos visto oportunidades de crecimiento en los grupos Automotriz y de Productos para Camas, y hemos reestructurado las funciones corporativas para respaldar las operaciones y garantizar la entrega del mayor valor. Demos ahora los pasos siguientes para continuar impulsando el progreso".

Asimismo, Mitch se concentra muy particularmente en el compromiso de mejorar la inclusión, la diversidad y la equidad (ID&E), así como en los asuntos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Además, su liderazgo de nuestras tareas en respuesta a la pandemia de COVID-19 continúa siendo una prioridad y un factor clave para mantener a salvo a nuestro personal.

Para Mitch es un gran orgullo el lugar que hemos alcanzado, pero tal vez su entusiasmo es mayor en lo que se refiere al potencial de lo que vendrá. "Al iniciar la próxima etapa de mi carrera laboral, tengo la esperanza de que la gente no me considere simplemente como un puesto. Quiero continuar formando parte del equipo, trabajar junto a los demás, ser un empleado orgulloso de L&P y hacer todo lo que pueda para construir un futuro mejor".

Valores que dan forma a nuestra cultura

Consolidar la cultura de nuestra empresa es importante para Mitch. "En L&P contamos con miles de personas dedicadas y talentosas. Continuemos desarrollando una cultura de colaboración y apoyo, en la que podamos aprovechar los conocimientos de nuestros empleados en toda Leggett & Platt". Podremos hacerlo alineando estos valores compartidos:

- Actuando con honestidad e integridad: diciendo la verdad, sean las noticias buenas o malas
- Siendo respetuosos, inclusivos y empáticos
- Cuidándonos entre nosotros: priorizando la seguridad, compartiendo ideas y ofreciendo elaboradas oportunidades de desarrollo
- Trabajando arduamente: actuando como emprendedores, no simplemente delegando
- Trabajando con agilidad: mirando hacia delante, aceptando los desafíos y resolviendo problemas
- Trabajando juntos, sin jerarquías, burocracia, secretos u otros motivos ocultos
- Uniéndonos una vez que se toma una decisión, independientemente del lado en el que hayamos estado al principio
- Trabajando para el bien de todos nosotros, y no para el bien de uno solo



Mitch, fotografiado con Tammy Trent en 2018, sirve comidas a los empleados durante un evento para recaudar fondos con fines benéficos. "Me considero una mezcla de cosas", dice. "Soy concentrado y estratégico, pero también puedo ser mentecato".

En su tiempo libre, el pasatiempo de Mitch —protector de su salud mental— es su granja, donde se relaja trabajando en el exterior y segando con precisión una cantidad ridícula de acres".



Gracias, Karl

Después de casi cuatro décadas de servicio y liderazgo excepcionales, Karl Glassman dejará su cargo de Director Ejecutivo a fines de 2021. Durante sus 39 años en L&P, Karl se desempeñó en puestos de liderazgo clave, primero como parte de nuestro negocio de Camas y más tarde para la empresa en general.

Bajo la dirigencia de Karl, L&P priorizó tareas que con toda seguridad afectarán positivamente a nuestra gente: el compromiso de mejorar la inclusión, la diversidad y la equidad (ID&E), y también alcanzó progresos en los asuntos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Mirando hacia el futuro, Karl ofrece sus percepciones sobre lo que ha aprendido a lo largo de toda su trayectoria.

Comencé a trabajar en Leggett & Platt el 24 de febrero de 1982, como vendedor en lo que por entonces se conocía como la División de Resortes de la Costa del Pacífico. En muchos aspectos, no parece que hubiera pasado tanto tiempo. Sin embargo, un matrimonio, tres hijos y once nietos más tarde, me encuentro reflexionando sobre las valiosas lecciones que aprendí en los últimos 40 años.

Servicio: Vivimos para prestar servicio. Nuestros empleados, inversionistas, clientes y comunidades son igualmente importantes. Todos se merecen lo mejor que podamos ofrecerles.

Innovación: Debemos estar a la vanguardia, encontrando nuevas maneras de ser eficientes e innovadores. Creo en la suerte, pero también creo que la buena planificación y la mejora continua hacen que tengamos suerte.

Humildad: Si usted es la persona más inteligente de la sala, podría pensar en cambiar de sala y también las personas en ella. Tener humildad es reconocer que todos quienes lo rodean tienen algo de valor para ofrecer. Escúchelos y aprenda de ellos.

Liderazgo: Contrate las personas adecuadas, empodérelas para que tomen decisiones y luego salga del camino de ellas. Así es como siempre logran desempeñarse a pleno y satisfactoriamente.

Progreso: Durante su vida, disfrute de los éxitos y aprenda de las pérdidas. Aplicamos esta misma lección al trayecto de L&P como empresa. Nuestra magnífica historia debe ser respetada, pero nuestro futuro brilla más que el pasado.

Hay otra lección más que sé que es cierta. Nuestra empresa es muy afortunada de tener una cultura sólida, una estrategia de negocios convincente y a cada uno de ustedes —empleados dedicados en todo el mundo que comprometen su tiempo, su energía y sus talentos diariamente—. He aprendido que esa es la combinación que hace que L&P sea un lugar de trabajo verdaderamente único e increíble.

Gracias a todos por ayudarme a aprender estas y muchas más lecciones. Ha sido un verdadero honor trabajar junto a todos ustedes.

Con mis mejores deseos,

Karl

