

WELCH

Las pautas del maestro

Desde su nacimiento en 1935 en el hogar de un maquinista ferroviario, hasta ser considerado en el año 2000 (cuarenta años después de haber entrado a General Electric) por la Revista Fortune como el “Directivo del Siglo” la historia de Jack Welch es una secuencia continua de hazañas y logros. De hecho para muchos su nombre es sinónimo de éxito ejecutivo.

Jack Welch se granjeó su lugar en los libros de la historia de la gerencia moderna luego de reestructurar durante toda la década de los ochenta la, en ese entonces elefantiásica, General Electric (GE) depurando su burocracia y adoptando métodos de eficiencia novedosos y poco ortodoxos para la época. Ejemplos de su estilo único fue la revolucionaria práctica de todos los años despedir al 10% de los gerentes con peores resultados mientras que premiaba a los 20% mejores con bonos salariales y stock-options. Igual de famosa fue su visión de que GE debía ser la primera o segunda en todas sus líneas de negocio, y si esto no se conseguía mejorándola o modificándola, simplemente se desprendían de esa línea de negocios. En los años noventa, con GE ya reestructurada y un Jack Welch consagrado, éste se dedicó a modernizarla añadiendo actividades de servicios a sus

tradicionales ventas de artículos de consumo, con un agresivo programa de adquisiciones y diversificando los negocios de la compañía. Los resultados están a la vista. Desde su asenso en 1981 hasta su retiro en el 2001, la facturación de GE se quintuplicó desde US\$ 26,000 millones a US\$ 130,000 millones y su capitalización de mercado pasó de US\$ 13,000 millones a US\$ 400,000 millones. Tal y como dice el famoso gurú de los negocios Ram Charan, “Jack Welch cambió para siempre el DNA de General Electric”. Retirado de GE desde el 2001, hoy día Jack Welch es actualmente la cabeza de Jack Welch, LLC, desde donde sirve el rol de Socio Especial de la firma de “private equity” Clayton, Dubilier & Rice y es a su vez consultor IAC (Interactive Corp). De igual forma es un muy demandado conferencista invitado a los foros ejecutivos y eventos directivos más



prestigiosos del planeta. Sin embargo, gran parte de sus energías hoy día están concentradas en su más importante misión: Transferir su legado de conocimientos directivos a una legión de cientos de miles de admiradores que siguen sus doctrinas gerenciales. Su libro "Jack: Straight from the Gut" (el cual fue un bestseller #1) plasmó de forma magistral y directa su forma de pensar sobre la gerencia moderna y su siguiente libro "Winning" (destacado best seller # 1 también) es para muchos una especie de "biblia gerencial" lleno de consejos prácticos y aterrizados. De igual forma Jack Welch acaba de lanzar el "Jack Welch Management Institute," un programa MBA online dirigido a darle a los estudiantes alrededor del mundo las herramientas para transformar las organizaciones del futuro.

Jack Welch nos ha enseñado que los líderes y las organizaciones deben trazarse metas ambiciosas y enfocar todas las energías de la organización hacia el logro de éstas. Siguiendo su sabio consejo nos propusimos lograr esta entrevista exclusiva con él y superar todos los retos que suponía el lograrlo. A continuación compartimos con ustedes el resultado de ese esfuerzo en una entrevista exclusiva para GESTION sin desperdicios y tan directa y clara como el estilo directivo que caracterizó durante décadas a este líder de los negocios.

G – La reciente crisis económica definitivamente ha afectado a muchas corporaciones. Sin embargo, muchas otras empresas, a pesar de los desafíos impuestos por el incierto escenario económico global, han dejado atrás a sus competidores. ¿Cuáles considera usted son los factores clave actuales para el éxito para cualquier corporación que desee triunfar a pesar de los desafíos del presente? ¿En cuáles actividades, temas y desafíos se deben concentrar?

JW – Hoy día la clave para el éxito es la innovación y el compromiso de los empleados. Las empresas deben tener un enfoque claro acerca del proceso de innovación y animar a todos a ser innovadores. Los líderes deben ser abiertos, constructivos, y dar a los empleados un propósito para su trabajo y para aumentar el compromiso individual con la firma. Las nuevas ideas son el oxígeno vital para los negocios. La asunción operativa hoy es que alguien, en algún lugar, tiene una mejor idea; la obsesión operativa debe concentrarse en encontrar quién tiene esa mejor idea, aprenderla y ponerla en acción pronto. Las compañías deben también aceptar que el cambio es una parte grande de la realidad de los negocios. La voluntad de cambiar es una fortaleza, aunque signifique lanzar a parte de la empresa hacia la confusión total durante un tiempo... Mantener los ojos abiertos para el cambio es tanto emocionante como divertido.

G – Basándonos en el mismo escenario de la pregunta anterior, ¿en cuáles temas debe concentrarse un líder de negocios que desea ser exitoso? ¿Por qué?

JW – En términos del negocio, obviamente que en la innovación. En el mundo globalizado de hoy, nadie necesita

sus productos y servicios a menos que estos aporten una propuesta de valor única al ser puestos cara a cara con los de la competencia. Los líderes también deben inspirar con una visión clara de cómo se pueden hacer mejor las cosas. Lo que estamos buscando son líderes en todo nivel que puedan energizar, emocionar e inspirar en vez de enervar, deprimir y controlar. Los mejores líderes no proveen un manual de instrucciones paso a paso para los empleados; los mejores líderes son aquellos que traen a la luz nuevas ideas y articulan una visión que inspira a los otros a actuar.

G – Acerca del tema del liderazgo, la mayoría de los consejos de los expertos y de la literatura sobre gestión se concentra en qué cosas deben hacer los líderes. Pero realmente encontramos muy pocos consejos acerca de lo opuesto: qué no deben hacer... Según su experiencia, ¿cuáles son dos o tres cosas que no debe hacer un líder que desea ser exitoso?

JW - Los líderes nunca pueden ser cerrados de mente. Deben llegar a trabajar todos los días buscando una mejor manera de hacer las cosas. No pueden tener miedo a admitir sus errores. Deben estar dispuestos a cambiar de curso cuando las circunstancias cambian. Mi otro consejo es de gerenciar menos. Gerenciar menos es mejor. Nos asombramos constantemente de lo mucho que las personas hacen cuando la gerencia no les dice qué hacer. En la nueva economía basada en el conocimiento, las personas deberían tomar su propia decisión. Una supervisión demasiado cercana, el control y la burocracia matan el espíritu competitivo de la empresa. Los gerentes débiles son los asesinos de los negocios; ellos son los asesinos de empleos.

G - ¿Cuáles considera usted que son los factores clave que impulsan el alto desempeño en las organizaciones hoy día?

JW - Mantener las cosas simples: Mantener las cosas simples es una de las claves para los negocios. Los mensajes simples se transmiten más rápidamente, los diseños simples llegan al mercado más rápidamente y la eliminación de lo que no es esencial hace que se tomen las decisiones más rápidamente.

Deshacerse de la burocracia: La manera de mejor utilizar el poder de su gente es dejarlos libres, quitarle a la gerencia de sus espaldas, eliminar los grilletes burocráticos de sus pies y sacar las barreras funcionales de su camino. Para asegurarse que la gente sea libre para alcanzar lo imposible, usted debe quitar cualquier cosa que se interponga en su camino. "Sinfronterismo" describe a una organización abierta libre de burocracia y de cualquier cosa que prevenga el libre fluir de las ideas, personas, decisiones, etcétera. La informalidad, la diversión y la rapidez son cualidades que encontramos en una organización sin fronteras.

Enfrentar la realidad, luego actuar decisivamente: La mayoría de los errores que cometen los líderes surgen de su negativa a enfrentar la realidad y a actuar basándose en ella. Enfrentar la realidad a menudo significa decir y ha-

er cosas que no son populares, pero sólo lidiando con la realidad es que las cosas mejorarán.

Establezca objetivos ideales: Los objetivos ideales energizan. Hemos descubierto que al avanzar hacia lo que parece imposible, a menudo realmente logramos lo imposible; y aún si no lo logramos exactamente, inevitablemente terminamos haciendo algo mucho mejor que lo que hubiéramos hecho. Dé seguimiento a todo: El seguimiento es una medida clave para el éxito de un negocio. Su estrategia de negocios de seguimiento pavimentará el camino para su éxito.

G - ¿Por qué tantas organizaciones tienen problemas a la hora de ejecutar? ¿Cuál sería su consejo en este sentido?

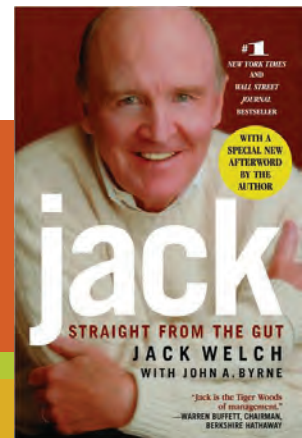
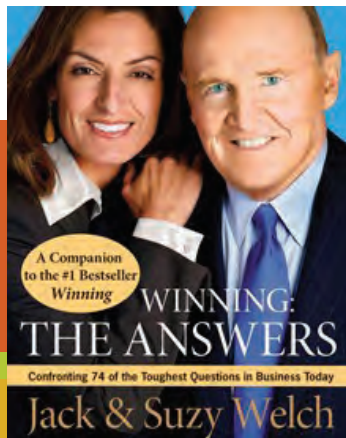
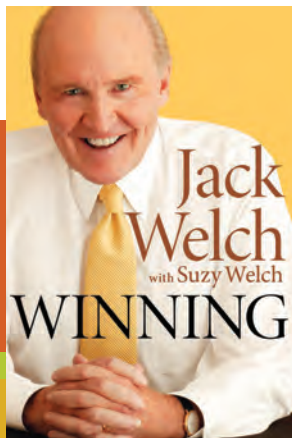
JW - Grande muchas veces se deletrea b-u-r-o-c-r-á-t-i-c-a. Las empresas pequeñas tienen enormes ventajas competitivas. Están libres de estorbos y son simples e informales. Se alimentan de la pasión y ridiculizan a la burocracia. Las compañías pequeñas crecen basándose en las buenas ideas, sin importar de dónde se originan. Necesitan a todos, involucran a todos y recompensan o quitan a las personas basadas en su contribución al triunfo. Las compañías pequeñas sueñan grandes sueños y ponen

la barra alta – los incrementos y las fracciones no les interesan. Lo que la mayoría de las empresas grandes debe hacer es simplemente ir atrás en el tiempo y comportarse como se comportaban cuando eran pequeñas y no estaban tan enfocadas en el “control”.

G - Si usted tuviese la posibilidad real de hacer que todos los gerentes y todos los líderes de negocios del mundo siguieran estrictamente uno, pero sólo uno, de sus consejos, ¿cuál sería ese consejo?

JW - Cultive líderes que tengan las cuatro características siguientes (en inglés, el Sr. Welch las define como “las cuatro E del liderazgo): Energy (Que tengan energía), Energize (Que energicen a los demás), Edge (Que tengan ventaja y capacidades sobresalientes), y Execution (Que ejecuten correctamente).

Con pocos rodeos, de forma directa y sobre todo llana cómo es el estilo que lo caracteriza y que lo llevó a la cima del mundo corporativo, este ícono de la gerencia exitosa nos ha dado un mapa de ruta para el éxito de todo directivo. ¿Estamos dispuestos a seguirlo? La pelota está ahora en su cancha...



FRASES CELEBRES DE JACK WELCH

- *La visión sin acción es un sueño. Acción sin visión es simplemente pasar el tiempo. Acción con visión es hacer una diferencia positiva.*
- *Al final, todas las operaciones de negocios pueden ser reducidas a tres palabras, gente, producto y beneficios. A menos que tengas un buen equipo, no tienes mucho que hacer con las otras dos.*
- *Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser mejores, eres un líder.*
- *Cambia antes de que tengas que hacerlo.*
- *Si no tienes una ventaja competitiva, no compitas.*
- *El equipo con los mejores jugadores gana.*
- *He aprendido que los errores pueden ser tan buenos profesores como el éxito.*
- *Cuando el ritmo de cambios dentro de la empresa es superado por el ritmo de cambios fuera, el final está cerca.*
- *La calidad es nuestra mejor garantía de la fidelidad de los clientes, nuestra más fuerte defensa contra la competencia extranjera y el único camino para el crecimiento y los beneficios.*
- *Controle su destino o alguien lo controlará.*