



*Qué puede Ud.
aprender de*

*Jack
Welch*

Por **Walter Kiechel**

Traducción y adaptación **Carlos Vógeler Montiel**



Un icono es a menudo definido como una fijación en la imaginación popular o la representación de un personaje venerado. De acuerdo a las dos definiciones, Jack Welch califica como un icono. Es considerado como un santo o al menos un Gurú, para aquellos que reverencian el templo del capitalismo orientado a resultados. Para aquellos nostálgicos de los días en que el lugar de trabajo parecía imbuido de nociones de comunidad, él aparece como el “Coco” un símbolo de los excesos del Darwinismo neo-social.

MUCHAS DE LAS LECCIONES DEL LEGENDARIO CEO NOS SON FAMILIARES HOY EN DÍA. PERO ALGUNAS QUE DESTACAN SE ENCUENTRAN ESCONDIDAS EN LAS

Cualquiera sea su perspectiva, Welch, la cabeza de General Electric a lo largo de 20 años hasta su retiro el verano de 2001, clasifica como el CEO más influyente del último cuarto de siglo. (Para nuestro propósito consideraremos a Bill Gates en la categoría de empresario). Sus logros han alcanzado más que cualquier otro ejecutivo en la definición de los límites de lo posible, admirable y aceptable en la práctica corporativa de nuestros días. En términos de re-escribir cualquier contrato social entre empleador y empleado en los Estados Unidos, General Electric lideriza el camino. Bajo el liderazgo de Welch, la compañía rompió con todos los cálculos de cómo un elefante industrial puede “bailar” y en que escenario global. Cualquier conversación contemporánea sobre liderazgo, en un contexto de negocios, tiene forzosamente que tomar en cuenta a Welch.

Pasaran al menos otros 20 años para poder apreciar la totalidad de los efectos de lo que Jack ha realizado en GE, el mercado de capitales y la sociedad Americana. Pero la reciente publicación de su autobiografía, titulada *Jack*, para poca sorpresa de muchos, brinda la oportunidad de revisar las lecciones que los gerentes pudieran querer emular de su ejemplo. Esta es una veta que muchos autores han explotado durante una década. Lo que añade la autobiografía, quizás en parte porque fue escrita por un distinguido articulista en temas gerenciales *John Byrne* de *Business Week*, su contexto —la narrativa de la vida del hombre, varias ventanas de su sicología, incluso algunas confesiones aquí y allá, todo esto de un hombre poco inclinado a revelar debilidades, lo cual ilumina particularmente las lecciones. En pocas palabras, es la mirada más cercana que podremos alcanzar de un hombre poco reflexivo. No es accidental que el libro se subtitula *Directo de las Entrañas*.

LECCIÓN No. 1

PONGA A LA GENTE CORRECTA EN EL CARGO CORRECTO.

“*Constrúyalos*” —palabras de Welch— “*con abundantes y variadas experiencias. De forma claramente apreciable, recompense a los mejores, con oportunidades, dinero y aprobación. Nunca los deje descansar en sus laureles, mueva sus posiciones continuamente.*” Welch no es especialmente formal o rígido en cuanto a estrategias corporativas como se entendía antes de su llegada a escena. Ciertamente, una de sus primeras acciones como CEO fue la abolición del aparato de planificación de GE, en su momento quizás el más grande del



mundo. En lo que sí cree es en el poder y potencial de la gente, especialmente en la gente que actúa muy parecido a él.

En la cumbre de su particular grupo corporativo están los "Aes" 20% de los gerentes con mejor desempeño, quienes despliegan **LAS CUATRO (4) "E"** del liderazgo de GE: Altos niveles de **ENERGÍA**, la habilidad de **ENERGIZAR** a otros alrededor de objetivos comunes, **EJE DE CORAJE** para tomar decisiones tipo "Si ó No", y finalmente, la habilidad para **EJECUTAR** consistentemente y producir de acuerdo a lo prometido. Cada año el líder de una unidad de negocios identifica los "Aes", los "B" que conforman el 70% medio, y el 10% del fondo. "Los del fondo" generalmente tienen que dejar la compañía. Welch indica, lo cual no es cruel o brutal. ***"Brutal es Mantener gente alrededor, que no va a crecer o prosperar."***

Aparentemente no existe gerente en evolución que sea inmune a este proceso, o a la ética de desempeño que subyace del mismo. Welch cuenta la anécdota de cuando se encontraba cazando a Jeff Immelt, el hombre a quien él escogería más tarde como su sucesor, en un encuentro de gerentes en 1995. La empresa de plásticos que Immelt liderizaba para GE había quedado en 50 millones de dólares por debajo en su presupuesto, y por supuesto Immelt estaba evitando a Welch. "Jeff yo soy tu mayor admirador, pero acabas de tener tu peor año en la compañía" Welch le dijo, "Yo te aprecio mucho y sé que puedes hacerlo mucho mejor. Pero si no lo arreglas te voy a tener que sacar."

Si esto les parece materia demasiado ruda, particularmente viniendo de un individuo que trabajó en la misma compañía durante 41 años y que odia el sobrenombre de Neutron Jack, piense en la analogía de manejar un

equipo de béisbol. Ud. busca estrellas potenciales, los desarrolla en su campo de entrenamiento, les paga más de lo que puedan ganar en cualquier otra parte, espera que bateen un promedio de 350 o que lancen 20 juegos ganados por temporada y los deja ir cuando no lo logran. Esa es una manera de construir una franquicia ganadora, y esta perfectamente claro que Welch esta más pendiente de ganar que de cualquier otra cosa.

LECCIÓN No. 2

DESARROLLE ALGUNAS IDEAS CLAVE. IMPULSELAS, IMPULSELAS, IMPULSELAS A TRAVÉS DE LA COMPAÑÍA HASTA QUE SE CONVIERTAN EN REALIDADES.

En su libro *Jack Welch y el Estilo GE* publicado en 1998 Robert Slater anuncia los principales temas por los cuales el "Chairman" ha hecho campaña, más en el sentido militar que en el político. Durante los primeros años lo que predominaba era ***"sea el N° 1 o N° 2" en su negocio; "arregle, venda o cierre" la empresa que no alcance esta meta, y hágalo con "rapidez, simplicidad y auto-confianza."*** Las acciones, copiadas del lenguaje de Welch en su libro a finales de los '80 son:

- **ENTRENAMIENTO:** Un programa de reuniones para ***"eliminar todas las actividades innecesarias del sistema."***
- **SIN FRONTERAS:** La acción de ***"remover todas las barreras entre las funciones"*** de la compañía ***"derriba las paredes externas, convirtiendo a proveedores y clientes en parte de un mismo proceso. Pone al equipo por***



delante del ego individual” y abre GE a “las mejores ideas y prácticas de otras empresas.”

- **GLOBALIZACIÓN:** El retorno por efecto de ventas internacionales pasó de menos del 20% en 1987, a 40% en 2001.
- **SERVICIOS:** Productos en constante crecimiento. Welch asocia esto con el fortalecimiento de los negocios de Sistemas Médicos, Sistemas de Generación de Energía y Motores para Aeronaves, pero cualquier observador externo incluiría a GECapital debido a su crecimiento vertiginoso que contribuyó en el año 2000 con el 41% de los ingresos totales de la compañía.
- **SIX-SIGMA:** La reducción radical de defectos, no solo en manufactura, sino también en procesos de servicio.
- E inevitablemente **E-BUSINESS** en la última parte de los años 90.

Lo anterior puede ser proclamado por otras compañías como sus principales iniciativas, sin embargo pocas hacen mucho con ellas. Welch en cambio le pone los dientes a este esfuerzo a menudo asociando el avance de los ejecutivos con el grado de compromiso y lucha por la causa. Así pues, para finales de 1998 *“nadie sería considerado para un cargo gerencial que no tuviese al menos entrenamiento en Cinta Verde”* lo más cerca al más alto entrenamiento en *Six Sigma*. Inculcar cada una de estas campañas-maniobras forma parte del estilo personal de Jack, quizás atado a lo que los psicólogos llaman su desarrollo adulto.

Tome auto-confianza por ejemplo, que junto con rapidez y simplicidad constituyeron las proclamas de los “Welchianos” de GE en los

años 80. Juzgando por el estilo, pudiera pensarse que este nunca ha sido un tema para Welch, pero Ud. estaría equivocado, ligeramente equivocado. Él titula el primer capítulo de su autobiografía **“Construyendo la Auto-Confianza”** y allí le da créditos a su madre, claramente el personaje predominante de su vida, por inculcar en él y reforzarle esa condición al punto de no darle importancia al tartamudeo con el cual creció y no darse cuenta sino muchos años después de lo pequeño que resultaba en comparación a sus compañeros de deporte durante su juventud. Otros mentores que recuerda con aprecio, le ayudaron a ver cuan importante es para un jefe, crear confianza en la gente que desarrolla, particularmente la confianza necesaria para compartir ideas abiertamente. Señala Welch: *“La Auto-confianza viene de ganar.”*

La alternativa para la auto-confianza es prácticamente inconcebible. En uno de los pasajes de *Jack*, Welch describe el **“GEVortex”** que ocurre *“cuando los líderes pierden la confianza en si mismos, comienzan a entrar en pánico, y entran en un espiral hacia abajo dentro de un hoyo de dudas e inseguridad. Yo he visto casos de gerentes generales fuertes, brillantes, manejando compañías multimillonarias. Ellos lo estaban haciendo muy bien en buenos tiempos, pero fallaron en el logro de un presupuesto o hicieron un mal negocio —no por primera vez— y la inseguridad comenzó a meterse en su cuerpo. Es algo terrible de ver. Pocos se recuperan.”*

El consejo de Jack: *“No vayan a ese lugar.”*

LECCIÓN NO. 3

ODIE LA BUROCRACIA.



Sustitúyala por procesos y sistemas —reuniones periódicas, evaluaciones, mecanismos de seguimiento— que permiten a la gente involucrarse directamente en el trabajo que permitan desmenuzar informalmente, preferiblemente cara a cara. Rehacer o reconstruir las funciones de los empleados para apoyar el flujo de procesos y línea del negocio. La antipatía que Welch siente hacia la burocracia debido a las experiencias que vivió antes de ser CEO de GE son viscerales, animadas por múltiples frustraciones de grandes esfuerzos.

En 1980 GE tenía 130 vicepresidentes, 25.000 gerentes y tanto como 12 niveles jerárquicos entre el CEO y los trabajadores. Veinte años después en una organización seis veces más grande, los vicepresidentes solo se incrementaron en 25%, hay mucho menos gerentes y se redujeron a seis los niveles jerárquicos.

Resulta un tanto sorprendente la forma en que Welch sigue una cadena de reuniones anuales. La reunión de Enero en Boca Raton para los 500 líderes de alto nivel; las reuniones trimestrales del Consejo Corporativo Ejecutivo; llamadas las sesiones C que tienen lugar durante los meses de Abril y Mayo, en las cuales cada unidad revisa su portafolio de talentos, además las reuniones de seguimiento en Julio y otoño; revisión de negocios en Junio y Julio; las reuniones anuales de los funcionarios en Octubre; las juntas mensuales de GE Capital- Ud. se va haciendo una idea. Pero a pesar de lo complejo que parezca no hay nada burocrático en estas sesiones, nada frías ni formales, nada que se pueda interponer en el camino o convertirse en discusiones eternas. Como lo expresa Welch de forma entusiasta, Larry Bossidy de su gran amigo y ex-vicepresidente cuando lo relaciona con la

propaganda de Miller Light —“Ruidosas, roncadas y animadas.”

En el proceso de desmantelamiento de la burocracia de GE, Welch además, transformó importantes funciones de los empleados en beneficio de las operaciones del negocio, sin embargo se queja del tiempo que esto tomó. Probablemente el mejor ejemplo fue el proceso financiero y de auditoria de la compañía. Esta institución de 12.000 personas tenía el mejor programa de entrenamiento de la compañía, pero tenía su manera particular de hacer las cosas, por lo cual no cumplía con los objetivos trazados, al punto que **“controlaba cualquier cosa menos lo que debía y no quería cambiar, mucho menos a la compañía.”** Welch puso un nuevo hombre a cargo, un ejecutivo de GE de fuera del área financiera. Lo primero que hizo fue reducir la compañía a la mitad, consolidar los sistemas de nómina y cambió el programa de entrenamiento haciendo énfasis en liderazgo y gerencia tanto como finanzas. El resultado: un equipo que se ha transformado **“de espías cazando errores a socios de la unidad de negocios”**, ahora reconocidos por inyectar a toda la organización con las mejores prácticas tales como Six Sigma.

LECCIÓN No. 4

HABLE CLARO, EXPRESE LO QUE TIENE EN MENTE, INCLUSO BORDEANDO LA CANDIDEZ, CON LA EXPECTATIVA DE QUE LOS DEMÁS HAGAN LO MISMO.

Como plantea Emerson, una institución es la proyección de la sombra de un hombre, entonces dibuja a Jack Welch al grado a que la gente de GE es capaz de enfrentar y ser



desmenuzados productivamente, mucho más allá de las normas que prevalecen en otras compañías. Como lo expresaba un empleado al Wall Street Journal en 1988, “ Ud. no puede ni decir hola a Jack Welch sin entrar en confrontación. Si Ud. no está dispuesto a encarar a Jack, cara a cara, barriga con barriga y discutir su punto, el no tiene ninguna utilidad para Ud.”

Una de las incógnitas no resueltas de la era de Welch en GE es cuál era el nivel de discusión que estaba dispuesto a aceptar, cuántos argumentos estaba dispuesto a perder. En un pasaje un tanto bizarro del libro *Jack, Welch* describe una de sus ocasionales “inmersiones” retando a la organización como por ejemplo el reto que representaba la salida de Lou Dobbs del programa *Business Center* en CNBC a la rival Money Line de CNN. Welch se metió en el problema, ofreciendo ideas y soluciones pero su gente **“sabía que yo no desarrollaría susceptibilidades si mis ideas eran lanzadas a la basura.”**

La candidez aparentemente no significa que Ud. tiene que hablar sobre cosas que Ud. no desea, al menos si Ud. es Jack. Entre las más frecuentes críticas de su autobiografía es que no habla mucho del final de su primer matrimonio (de 28 años) o de los aspectos relacionados con el hecho de un CEO ganando más de cien veces lo que gana el empleado peor pagado de la compañía.

LECCIÓN No. 5

**CONCRETE NEGOCIOS,
PROMUEVA INICIATIVAS,
MANTENGA EL PELOTÓN
SIEMPRE HACIA DELANTE.
ACTÚE, ACTÚE, ACTÚE Y NO
MIRE ATRÁS.**

No tenga prejuicios para la acción. ¿Habrá alguna persona que haya proporcionado la magnitud de cambio y desarrollo en una inmensa compañía con una larga historia como la lograda por Jack Welch en GE? La lista de adquisiciones hechas en su período es por sí misma para tambalearse, olvídense de los derechos y patentes logrados. Los logros son extraordinarios, sin mencionar la energía detrás de estos. A pesar de que Welch ha afirmado ampliamente que no ve el objeto de resaltar el pasado, lo cual hizo de trabajar en su autobiografía un reto diferente.

LECCIÓN No. 6

**SIEMPRE —REVISE SUS
NÚMEROS.**

“Es la forma de saber que está ganando. También es una manera alternativa de examinar su vida.”