



*all the best,
Jack Welch*

Convicciones Gerenciales de Jack Welch

Compilación: **Rogelio Carrillo Penso**



Jack Welch comenzó su carrera en General Electric en 1969. En 1972 fue elegido Vicepresidente y para el momento que tomó las riendas como C.E.O. en 1981 hasta la su retiro en 2002, ha sido solamente el octavo Presidente Ejecutivo en los 121 años de historia de la corporación. Su estilo de liderazgo ha propulsado a esta empresa hasta convertirla en una de las organizaciones más exitosas de los Estados Unidos.

Mucho de su éxito ha sido atribuido a haber sido capaz de crear una empresa ágil no obstante su tamaño, a mantener un enfoque hacia resultados permitiendo a sus gerentes desarrollar sus ideas, a propiciar en su gente el tomar riesgos sin hacer locuras, a controlar gastos eliminando la burocracia y el desperdicio, a crear una nueva Cultura Organizacional compartida por todos.

Welch es el tipo de líder que Michael Maccoby (*Narcissistic Leaders, The Incredible Pros, the Inevitable Cons*; Harvard Business Review, Enero-Febrero 2.000) define como un líder Narcisista: personalidad de alto perfil, que mueven sus empresas hacia transformaciones profundas, que persiguen con energía sus creencias y son capaces de enrolar a la gente para que los sigan. Este tipo de líder corre el riesgo de ser cegado por sus propias convicciones, de dejar de oír, de endiosarse y de transformarse en soñadores. Welch ha sido capaz de ponerle piso a sus sueños y desarrollar las estrategias para lograr resultados.

Jack Welch tuvo la audacia de comenzar un proceso de transformación en General Electric cuando la empresa *ya era exitosa*, cuando era líder en su campo, cuando no tenía competidores, paso que no muchos gerentes están dispuestos a dar.

La recopilación que acompañamos, extraídas del libro “Jack Welch Speaks” de Janet Lowe, y de diversas publicaciones como BusinessWeek, FORTUNE, USAtoday, y de Internet: www.GE.com; es un reflejo del estilo gerencial de Welch, de sus convicciones, y de las ideas que han ayudado a hacer de GE hoy una de las empresas más valiosas en el mundo globalizado

Rogelio Carrillo Penso

BUROCRACIA

- Las barreras horizontales entre las áreas funcionales crecen porque el sentido de seguridad de los empleados se basa en conocer y saber como proteger su posición en la burocracia existente. Déles la oportunidad de hacer una contribución al éxito y saber el rol que jugaron en esto y rápidamente abandonarán la parafernalia y el estatus que les da la burocracia, porque ya no la necesitarán.

- Si nos vemos como un edificio, el tamaño equivale al número de pisos, la complejidad construye las paredes. Una conducta sin fronteras minimiza la influencia de pequeños reinos llámense ingeniería, finanzas, contraloría, manufactura, o mercadeo; que se dedican a intercambiar memoranda o especificaciones; en lugar de sentarse todos juntos para atacar los problemas comunes, como un equipo.



- Queremos una empresa ágil, que esté siempre renovándose, abandonando el pasado, adaptándose al cambio.
- La forma de extraer el poder de la gente no es protegerlos, ni estar encima de ellos, sino soltarlos y dejarlos hacer, liberarlos del exceso de niveles gerenciales, romper los grilletes de la burocracia y remover las barreras funcionales que los limitan.
- Sin el ruido que produce la burocracia, la gente oye tanto como habla; y como hay menos, llegan a conocerse y a comprenderse mejor.
- La auto-confianza no crece en alguien que no es sino un apéndice de la burocracia ...cuya autoridad descansa en la burocracia ...cuya autoridad se fundamenta en el cargo, o en un título. La gente que es liberada del confinamiento que representa el organigrama organizacional, cuyo estatus descansa en sus logros, es la gente que desarrolla auto-confianza suficiente para ser sencilla y hacer las cosas simples, a compartir la información disponible con otros, para oír a los de arriba, a los de abajo y a aquellos a su alrededor, para entonces moverse con sagacidad felina.

COMUNICACIÓN

- Hemos aprendido algo de lo que NO ES comunicación. No es un discurso, ni es un vídeo, ni tampoco el boletín mensual. La verdadera comunicación es una actitud, un ambiente, el más interactivo de todos los procesos. Requiere cantidad de horas de mirarse a los ojos, involucra más oír que hablar. Es un proceso constante e interactivo enfocado a crear consenso.

- El jefe siempre va a ser el último en saber aquellas cosas críticas que hay que hacer en su organización. Todo el mundo ya las sabe.
- Para mi, buena comunicación es que todo el mundo tenga información igualmente consistente. Así sabrán donde somos vulnerables y cuales son nuestras fortalezas, y sabrán cómo contribuir y cómo evitar los riesgos.
- Crear un proceso que facilite la información abierta es un aspecto crítico. Muy temprano descubrimos cuan esencial es para una empresa en distintos aspectos de negocio transformarse en una organización abierta, que aprenda. La ventaja competitiva más importante radica en la habilidad de una organización para aprender rápidamente y transformar ese aprendizaje en acciones. Puede requerir que aprenda de varias formas: de científicos renombrados, de novedosas prácticas gerenciales, o excelentes habilidades de mercadeo ...pero entonces debe asimilarlos rápidamente e impulsar el nuevo conocimiento.
- Hoy en día, con los sistemas avanzados de información y estructuras organizacionales planas, todo el mundo puede tener acceso al mismo tipo de información, todos pueden jugar el mismo juego.

PRINCIPIOS Y VALORES

- Todas las prácticas y todos los contratos del mundo no van a evitar que uno o dos individuos se salgan del carril. Nuestro trabajo ...el trabajo de todos... es hablar integridad, predicar integridad, y en todo momento ..vivir integridad.



- Toda organización requiere de valores, pero una organización plana los necesita aún más. Cuando uno elimina niveles innecesarios de soporte o de Staff, la gente necesita cambiar sus hábitos y sus expectativas, o de lo contrario el estrés los apabullará.
- Valores como el amor por la velocidad, el odio a la burocracia, como disfrutar del cambio en lugar de dejar que nos paralice, como respetar a todo el mundo y enrolar a todos en una causa ganadora son características de los gerentes estrellas.

FILOSOFÍA GERENCIAL

- Yo no sé nada de fabricar turbinas, menos de hacer un motor Jet, y mucho menos hacer televisión. El trabajo de la gerencia es el de manejar los recursosfinancieros y humanos. Eso significa contratar gente de gran talento, darle todo el apoyo del mundo, dejarlos que desarrollen su gestión gerencial aplicando nuestra filosofía gerencial; sea haciendo turbinas, motores Jet, o haciendo televisión.
 - Una empresa puede impulsar su productividad reestructurándose, eliminando la burocracia, o redimensionándose; pero no puede sostener un mejoramiento sostenido de la productividad sin un cambio cultural.
 - Calidad significa literalmente proveer algo que es mejor que lo mejor, no mejor que la mayoría.
 - El Comportamiento sin Fronteras es un estilo de dirección que evalúa las ideas basadas en su mérito, no en quien las expuso. Asume que no existe un cliente en este mundo que no tenga algo valioso que compartir con Ud.
- En lo que nos concentramos es en ser ágiles, movernos rápidamente, y eliminar focos burocráticos. Cada actividad, cada función está siendo objeto de la más rigurosa revisión, separando las cosas que absolutamente tenemos que saber de aquello que sería interesante saber.
 - Lo peor que puede hacer una organización es no ser clara con su gente; porque cuando trate de serlo ya será demasiado tarde en sus carreras y tendrá que enfrentar problemas mucho más difíciles de manejar que cuando los individuos tenían más opciones.
 - Ser abiertos es esencial. Rápidamente descubrimos cuan esencial es para una empresa transformarse en una organización abierta enfocada al aprendizaje. La última ventaja competitiva descansa en la habilidad de la organización para aprender rápidamente y transformar ese aprendizaje en acción.
 - La función de la empresa es el de brindar una atmósfera excitante que es tanto abierta como justa, donde la gente cuenta con los recursos para salir a ganar. La responsabilidad de la gente es aprovechar esta ventaja que les brindamos y ponerle el 110%.
 - Luchamos por lograr gente bien informada que no actúe bajo la premisa de la obediencia ciega. Queremos que la gente tenga suficiente confianza en sí misma para expresar puntos de vista divergentes, y respetar las diferencias de opinión. Ese es nuestro estilo preferido de aprendizaje y la forma como creamos claridad de juicio. Valoramos la participación, el involucramiento y la convicción que nos brinda este enfoque.



- Hay cuatro tipos de gerentes. El más deseable es el que logra sus compromisos, financieros y otros, y comparte nuestros valores: valores como el amor por la velocidad, rechazo a la burocracia. Valores como disfrutar del cambio en lugar de ser paralizados por él, respetar a todos y enrolar a todo el mundo en la causa del éxito.
- Los fenómenos no son solo tecnológicos, también son personales. Estamos apostando todo en nuestra gente —facultándolos, dándoles recursos, y quitándonos del medio.

RESULTADOS

- Con frecuencia medimos todo y no comprendemos nada. Los tres elementos más importantes que Ud. necesita medir en un negocio son: (1) Satisfacción del cliente, (2) Satisfacción de los empleados, (3) Flujo de caja. Si Ud. está creciendo en satisfacción del cliente, su cuota del mercado también crecerá. La satisfacción de sus empleados potenciará su productividad, su calidad, su orgullo y su creatividad. Y el flujo de caja es el pulso —el signo vital de la salud de la compañía.
- La velocidad lo es todo. Ella es el ingrediente clave de la competitividad. La velocidad mantiene jóvenes a las organizaciones y a la gente. Es una adicción y una característica que es necesario cultivar.
- ¿Que cuánto tiempo trabajo? Lo suficiente para hacer lo que tengo que hacer. Pero si Ud. está trabajando 90 horas a la semana, o está haciendo cosas que no debería hacer, o alguien debería estar haciendo algunas de ellas por Ud.
- Tenemos que ser más rápidos si queremos granar en un mundo donde nada es predecible excepto que el cambio se acelera cada vez más.
- Una cosa que hemos descubierto con certeza es que cualquier cosa que hagamos que ayude a hacer a nuestros clientes más exitosos, resultará en un beneficio financiero para nosotros.
- Hay un ritual pernicioso en las organizaciones que yo llamo “Venderse sombreros unos a otros”. Los empleados llegan con unos libracos y se hacen presentaciones unos a otros. Ninguno de sus clientes sabe lo que están haciendo ni para qué, el mercado tampoco lo sabe ni se beneficia. Constantemente les digo: “No se vendan sombreros, salgan y hagan negocios para la empresa”
- ¿Si ya no estuviera en este negocio, entraría en él hoy? Y si su respuesta es No, la segunda pregunta sería: ¿Y entonces, qué piensa hacer al respecto?
- Mi propósito es que GE sobrepase el crecimiento porcentual del PTB de Estados Unidos. Pero no espero lograr esto creando metas numéricas. Lo haremos ejerciendo valores como Calidad, Excelencia Personal, Compromiso, y Ambiente Creativo. Todas estas cosas se fundirán para configurar una empresa que provee a la gente con productos y servicios de valor que le permitirán crecer más que el PTB norteamericano. Las metas numéricas solas jamás lo lograrán.
- Lo más importante es que todo el mundo en un negocio comprenda como el mundo verdaderamente es, no cómo quisiéramos que fuera. Tener a todo el mundo preparado para enfrentar el futuro es crítico para el éxito competitivo.



- Pertenencia es tener la libertad de aprovechar una oportunidad, y moverse rápidamente sin tener necesidad que se lo digan.
- No importa cuantos programas excitantes inicie, parece que siempre existe la necesidad en la gente de desperdiciar su energía emocional criticando la forma como administramos esos programas, en lugar de concentrarse en la sustancia que ellos encierran.
- Mala productividad puede matar a una empresa centenaria en dos o tres años, y asimismo puede cambiar el nivel de vida de una nación con dos siglos de existencia en menos de una década.
- Tratamos de mantener un equilibrio entre accionistas, empleados, y la comunidad, pero no es una cosa fácil porque si al final sus accionistas no están satisfechos, Ud. no tiene la flexibilidad para hacer las cosas que tiene que hacer por sus empleados y su comunidad. En nuestra sociedad, nos guste o no nos guste, necesitamos satisfacer a los accionistas.
- Cuando una empresa se hace productiva, gana control de su destino.
- Productividad no es exprimir el trapo al máximo., Productividad es creer que tenemos una capacidad infinita de mejorar todo. Es como sumergirnos en un océano de creatividad, de pasión y de energía que no tiene ni fondo ni costas.

LÍDERES, NO GERENTES

- Cuando Ud. tiene líderes que confunden popularidad con liderazgo, que solo atacan las cosas superficialmente, nada cambia. Esto es verdad tanto en los países como en las empresas.
- La responsabilidad del líder es remover cada desviación y cada barrera para asegurar que la Visión es, primero clara, y luego real.
- Más allá de los '90, el mundo no va a pertenecer a los gerentes o a aquellos que saben jugar con los números. El mundo pertenecerá a los líderes con pasión y resolución —gente que no solo tiene cantidad enorme de energía, sino que puede energizar a aquellos que lideran.
- Lo que hacemos es frágil, se basa en la confianza, y puede ser destruido a cualquier nivel en la empresa por gente que ve el liderazgo como un proceso de intimidación, cuya baja autoestima los hace incapaces de confiar y dejar hacer. Esperar resultados sin entrenarlos, apoyarlos y fortalecerlos en su capacidad de liderazgo es un absurdo.
- Los buenos líderes son abiertos. Ellos se mueven a todo lo largo y ancho de la organización para llegar a las personas. No se aferran a patrones establecidos. Son informales y claros con la gente. Para ellos ser accesibles es casi una religión
- ¿Cual es el líder ideal? Alguien que puede desarrollar una Visión de lo que él o ella quieren que su centro de negocios haga y sea. Alguien que es capaz de explicar a toda su unidad lo que es el negocio, y nutrirse de la discusión que se genera —hablando y escuchando— de cómo esa visión es aceptada. Y alguien que puede implementar en forma resuelta la forma de llevar esa Visión a un resultado exitoso.
- El liderazgo efectivo conlleva aceptar y manejar los dilemas, las paradojas. Por ejemplo, muchas veces necesitamos trabajar colectivamente como una corporación, y otras individualmente como empresas separadas.



CONFIANZA

- Me disgustan aquellas características que han llegado a ser asociadas con la práctica de gerenciar —controlar y supervisar a la gente, mantenerlas a oscuras, hacerles perder tiempo en cosas triviales e informes, respirándoles en el cogote. Ud. no puede “gerenciar” la auto-confianza en la gente, lo que uno tiene que hacer es quitarse del medio y dejar que crezca en ellos permitiéndoles ganar, y luego recompensándolos por lo que han hecho. La palabra “Gerente” se confunde demasiado con “Control” —frío, impersonal, formal, desapasionado. Nunca he asociado la pasión con la gerencia, pero jamás he visto un líder sin pasión.
- Sabemos donde nace la verdadera e ilimitada productividad. Sale de equipos de personas facultadas y entusiasmadas que enfrentan los retos. Nace de enrollar a todas las mentes en la organización.
- Si pretendemos lograr la velocidad y el tipo de reflejos que necesitamos, tenemos que simplificar y delegar más —confiar más. Necesitamos aumentar la confianza de la gente en si mismas. No podemos “distribuir” auto-confianza, pero, si podemos fomentarla reduciendo estratos y brindando a la gente oportunidades para ganar; convenciendo a la gerencia que su rol no es controlar a la gente y estar “encima de todo”, sino guiar, energizar, y entusiasmar.
- Ganaremos con nuestras ideas, no con látigos y cadenas.
- En un ambiente en el cual necesitamos aprovechar toda nueva idea de cualquier hombre o mujer en la organización, no podemos darnos el

lujo de un estilo gerencial que reprima o intimide.

- La velocidad y la agilidad nacen de la simplicidad, la simplicidad está basada en la auto-confianza.
- No me importa equivocarme. La clave está en ganar más mucho más de lo que se pierde.

COMPLEJIDAD

- Los mensajes sencillos fluyen más rápidamente, los diseños sencillos llegan primero al mercado, la eliminación de excesos y complejidades permite tomar decisiones más rápidamente. Debemos movernos más rápido si queremos ganar en un mundo donde ya nada es predecible, excepto que el cambio se acelera cada día más.
- Lo que caracteriza el éxito de nuestra organización es: Simplicidad, Velocidad y Confianza en nosotros mismos.
- Los presupuestos rígidos no tienen sentido. Yo creo más bien en metas, en términos de lo mejor que uno puede hacer.
- Hay que ver lo difícil que es lograr que la gente abrace la simplicidad. Ellos se preocupan porque simplicidad parece sinónimo de débil mental. En realidad es todo lo contrario. La gente mas sencilla es la más tozuda.
- La sencillez y la simplicidad son absolutamente esenciales para hacer llegar el mensaje contenido en su Visión a una gran cantidad de personas, dentro y fuera de su organización.