

El liderazgo de Welch en GE: enseñar ballet a un elefante

J. R. Pin Arboledas

Profesor de la Universidad de Navarra

Campus de Madrid

El 2020 será recordado por muchas cosas, una de ellas el fallecimiento de Jack Welch, uno de los iconos más importantes del mundo empresarial, transformador de General Electric y poseedor de un estilo único de liderazgo.



Si hay un nombre mítico en la historia del Management en la segunda mitad del siglo XX ése es **Jack Welch**. Cuando Welch llegó al poder en General Electric (GE) en 1981 la compañía vendía 26.000 MM\$, cuando la dejó en 2001, facturaba 130.000 millones; cinco veces más. Su figura se convirtió en materia de estudio para los expertos en dirección empresarial. Se trataba de analizar su estilo de liderazgo para poder extraer lecciones.

LIDERAZGO BASADO EN CRITERIOS SIMPLES PERO CONTUNDENTES

¿En qué consistía su estilo de liderazgo? Tenía tres o cuatro ideas claves, que orientaban sus decisiones. Ésa era la primera característica de su liderazgo: **pocas, pero sólidas reglas de decisión**, simplicidad en la estructura mental y complejidad en la ejecución.

Un ejemplo: Welch, que diversificó ampliamente el Grupo inicial de sus operaciones, tenía una regla acerca

del tipo de sectores en que debería permanecer la Corporación que dirigía. La empresa del grupo GE en ese sector tenía que ser la primera o la segunda compañía. Si era la tercera: o desplazaba a alguna de las otras dos; o se desprendía de ella. Es un criterio discutible y, no obstante, es eficaz. Gracias a él, Welch tomaba decisiones rápidas en la diversificación que hizo de GE la empresa más grande del mundo sin perder agilidad.

LAS PERSONAS QUE DIRIGEN SON LA BASE DE LA EMPRESA

Welch sabía que las empresas eran las personas que las dirigían: sus líderes. Cuando estaba en la cima de la compañía concebía su trabajo como el de un seleccionador de líderes para cada una de las partes de la Gran Corporación GE. Los seleccionaba en base a dos criterios, igualmente simples: la **trayectoria** del directivo y la **intuición** personal del propio Welch. Si no había tenido éxito anteriormente no valía; si no tenía química personal con Welch tampoco.

Las entrevistas previas al nombramiento solían ser una sorpresa, el candidato no sabía que le estaban evaluando, ni para qué le estaban evaluando. Lo que sí sabía todo directivo de GE es que una conversación personal con Welch era siempre importante, fuera en el despacho oficial o en un viaje en avión.

Quando estaba en la cima de la compañía concebía su trabajo como el de un seleccionador de líderes para cada una de las partes de la Gran Corporación GE

Los criterios simples se referían también al mantenimiento de los dirigentes al frente de sus organizaciones. Era partidario de la «campana de Gaus» para clasificar a sus líderes de sus compañías. Si pertenecían al 10% de menor rendimiento, aunque fuera eficiente, eran despedidos. Si eran del 20% superior recibían excelentes bonus económicos, incluidas *stock options* de las empresas que dirigían. Así mejoraba continuamente la calidad de sus equipos.

GUANTE DE SEDA EN MANO DE ACERO

Esta forma de actuar respecto a los responsables de sus empresas le dieron la fama de «líder duro». Sin embargo, siempre era empático con sus más directos colaboradores. La salida de las compañías de este grupo de directivos era amable y los dejaba bien instalados económicamente. Podría decirse que los manejaba con guantes de seda en manos de acero. Para Welch era un deber avisar a estos directivos del 10% inferior de su falta de competencias para el puesto que ocupaban. Cuanto antes se acomodasen fuera de GE, mejor para ellos y para la compañía. Decía que si a un directivo se le despide a mitad de su carrera ya no tendrá tiempo de recomponerla.

Todo el mundo en GE sabía estas tres reglas. No tenían dudas sobre su aplicación. Así de sencillas y así de contundentes.

Sí pertenecían al 10% de menor rendimiento, aunque fuera eficiente, eran despedidos. Sí eran del 20% superior recibían excelentes bonus económicos

REPULSA A LA BUROCRACIA, ANTICIPACIÓN, Y PRODUCTIVIDAD: HACER + CON -

Una de las obsesiones de Welch era la burocracia. Había tropezado con ella en sus primeros años como ejecutivo. Algunas de las ideas como joven doctor en química en una gran corporación sufrieron la obstrucción de los planificadores o los Directores de Recursos Humanos. Nunca olvidó estas experiencias. Cuando él o sus colaboradores tomaban una decisión debía ejecutarse rápida. Era preferible equivocarse y aprender que permanecer en la inacción. Eso en un Gigante como la GE era todo un reto. Una vez detectado un nuevo sector al que por estrategia corporativa debería expandirse GE, la elección de la empresa a adquirir y las negociaciones para hacerlo eran rápidas. Si se equivocaba, prefería rectificar y desprenderse de la nueva adquisición; también a toda velocidad.

La empresa nunca debe aferrarse a hacer las cosas como siempre. Para Welch era un error pensar que lo que sirvió antes sigue siendo útil ahora y en el futuro. Si no se encuentran otras formas de actuar, no hay ni innovación ni mejora de la productividad.



La productividad es hacer más con menos. Aunque en sus diez años de mando quintuplicó las ventas del grupo empresarial en los primeros cinco rebajó el número de empleados desde más de 400.000 a menos de 300.000 entre 1981 y 1985. Eso le dio *cash flow* (caja) para la expansión y aumento aún más su fama de duro, buscando lo que ahora se llamaría «*lean management*, reducir al máximo las capas jerárquicas de la empresa».

EL CLIENTE ES EL REY DEL CAMBIO, LA AGILIDAD LA FÓRMULA PARA ATENDERLO

Según Welch: ¿Cuál es el camino por el que una compañía debe caminar para cambiar la forma de hacer las cosas? Welch siempre dijo que el rey de cualquier decisión empresarial era el cliente. Esto, que ahora nos parece evidente, no estaba tan claro en los años ochenta y noventa del siglo pasado cuando Welch

ejerció su liderazgo. Como en otras cosas, en esto fue un adelantado. Quiso que sus empresas se fueran acercando al cliente final ¿cómo hacerlo?

Dejándose aconsejar por quienes están más cerca de ese cliente. Usar el *Work-Out*. Un método que consiste en preguntar a los empleados de base sobre lo que desea el cliente. Pedirles opinión acerca de cómo dárselo y evitar que la burocracia seque y destruya esas ideas. Esto es lo que hoy en día se conoce como «Cultura Agile». La técnica de la Cultura Agile se desarrolló a principios del siglo XXI. Welch tenía en su cabeza los mismos principios en que se basa la organización Agile dos décadas antes.

Eso demuestra que una de las notas del liderazgo de Welch era la **anticipación del futuro** en el presente. Era un enamorado de los cambios en tecnología y un curioso de la evolución de la sociedad. Trabajador infatigable, cuando dejó GM fundó su propia empresa de consulta y siguió siempre aportando nuevas ideas.

HINCAPIÉ EN LA INTEGRIDAD PROFESIONAL Y PERSONAL

Welch era un defensor de la transparencia que definía como honestidad en la evaluación de las personas y en la relación con ellas. No decirles la verdad sobre su rendimiento era para él falta de integridad. Algo que consideraba esencial. Los valores de la compañía deben impregnarla en todos los niveles. Conseguir eso era para él una de las labores más importantes de la Alta Dirección de la organización.

Por eso, además de la falta de eficacia empresarial la no alineación de las decisiones y actuaciones de una persona con los valores de la empresa era motivo de despido. Para Welch si un directivo no respetaba los principios éticos, no merecía una segunda oportunidad.

UN ELEFANTE BAILÓ BALLET

Con la combinación de estos criterios, la forma de pensar y los mecanismos de actuación Welch consiguió algo muy difícil: hacer que un elefante bailase ballet.

Porque, aunque las ideas son sencillas, y por ello elegantes, ponerlas en práctica no es fácil en una estructura del tamaño de GE. Más bien era muy complejo. Para Welch el tamaño era una ventaja, pero siempre que al elefante se le enseñe a bailar adecuadamente en la pista del mercado con el cliente como pareja.

La General Electric era la Corporación mayor del mundo y consiguió hacerla ágil, rápida y elegante en sus movimientos. Capaz de bailar en un mundo en el que se suponía que los pequeños ganarían la batalla frente a los grandes lentos y pesados. Se adelantó dos décadas a los retos del siglo XXI sin contar con todo el desarrollo tecnológico que se aceleró después de su retiro. Sus ideas impregnaron de filosofía a toda una generación de empresarios, directivos, consultores y académicos. Fue un «Gurú» cuyas enseñanzas estaban avaladas porque había demostrado su validez con anterioridad en la práctica.

Ése fue Jack Welch.