



leader summaries

El Liderazgo según Jack Welch

Contenido

Introducción.

Pag 1

Actuar como líder, no como director.

Pag 2

Construir la empresa líder del mercado.

Pag 2

Forjar una organización sin fronteras.

Pag 4

Atraer al personal mejor cualificado para generar una ventaja competitiva.

Pag 5

Propagar la calidad por toda la organización.

Pag 5

El jefe más duro y el director más admirado de Estados Unidos.

Pag 7

Este libro lo puedes comprar en:

www.amazon.com

Título del Libro: Jack Welch on Leadership

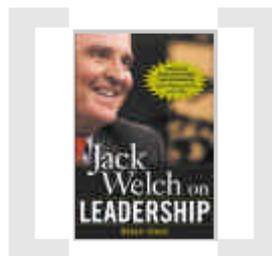
Autor: Robert Slater

Fecha de Publicación: 1 de Marzo de 2004

Editorial: McGraw-Hill

Nº Páginas: 154

ISBN: 0071435271



EL AUTOR: Durante más de 25 años, Robert Slater ha trabajado como periodista para publicaciones estadounidenses tan reconocidas como Time, Newsweek y UPI. A lo largo de su carrera profesional, ha entrevistado a Jack Welch en numerosas ocasiones, convirtiéndose así en una de las más prominentes autoridades mundiales sobre General Electric y Jack Welch. Slater es autor de dos best-sellers sobre Welch: *Jack Welch and the GE Way* (Jack Welch y el Estilo GE) y *Get Better or Get Beaten* (Mejorar o Ser Vencido).

Introducción

Jack Welch, quien fuera Consejero Delegado de General Electric, está considerado como uno de los mayores líderes empresariales de nuestro tiempo. A juicio de Slater, son dos los aspectos que le hacen sobresalir sobre el resto: por una parte, el hecho de haber sido pionero en la utilización de estrategias empresariales que marcaron un cambio radical y, por la otra, su profunda convicción de que el mundo empresarial en el fondo es muy sencillo.

Jubilado en 2002, en ningún momento este gran líder empresarial ha dejado de suscitar interés. Primero, por un complicado proce-

so de divorcio que proyectó algunas sombras sobre su admirada figura y, en las últimas semanas, por los rumores que han surgido en torno al regreso de este septuagenario al mundo empresarial como consejero delegado de Disney o Coca-Cola.

El legado de Welch ha ayudado a numerosos líderes empresariales a administrar menos, disminuir la burocracia y reducir rangos directivos, al tiempo que ha servido de catalizador para dotar de mayor capacidad de acción a los empleados y hacer que sus ideas se tomen en cuenta. Estas y otras muchas estrategias empresariales se exponen y analizan de forma directa y concisa en *Jack Welch on Leadership* que es un compendio

del libro titulado Jack Welch and the GE Way, anteriormente publicado por el mismo autor.

Actuar como líder, no como director

A muchos directores les da miedo el cambio; sin embargo, el cambio constituye una parte esencial del entorno empresarial. Por ello Welch, haciendo caso omiso de una realidad que podría condenar a cualquier empresa y desafiando a las circunstancias, reinventó constantemente General Electric (en adelante, GE). Su receta para el cambio podría resumirse en tres puntos: aceptarlo siempre con una actitud positiva, no dejar nunca de pensar en formas de cambiar y no asumir que las cosas se deben hacer de un determinado modo porque es el más eficaz, ya que siempre será mejorable.

Cuando Jack Welch tomó las riendas de GE en 1980, la empresa obtenía buenos resultados o, al menos, así lo creía la mayoría. Sus ventas ascendían a 25.000 millones de dólares y sus beneficios a 1.500 millones, siendo ensalzada como organización modélica por los libros de texto de Management. Sin embargo, Welch sabía que el entorno empresarial se estaba haciendo más competitivo y sintió que GE debía cambiar para adaptarse a los nuevos tiempos. Welch entendía que tanto el sector de alta tecnología como la competencia global, que habían comenzado a producir más y mejor, suponían un reto para GE en cuanto a ventas y porcentaje de mercado. Los japoneses, por ejemplo, que en los sesenta y comienzos de los setenta fabricaban productos baratos de baja calidad, habían dado un salto cualitativo a productos baratos de alta calidad. Además, sus fábricas, calidad y disciplina estaban triunfando en algunos sectores.

Los cambios que Welch introdujo a comienzos de los ochenta eran tan nuevos que ni siquiera tenían nombre. En la actualidad se denominan "reestructuración". Tan sólo un

puñado de las 350 unidades empresariales que componían GE eran líderes en sus respectivos mercados y únicamente tres productos tenían una tasa razonable en el mercado de exportación. Aunque los directivos de GE en aquel momento no comprendieran por qué se empeñaba en reparar algo que no estaba roto, Welch siguió adelante con su nueva estrategia de sanear ciertas empresas, mantener las que dominaban en sus mercados y deshacerse del resto. En adelante, todas las empresas de GE deberían ser primeras o segundas en sus mercados. De aquí el famoso dicho de Welch: "¡Reparar, Cerrar o Vender!" (en inglés: Fix, Close, or Sell!).

A mediados de los noventa, los resultados económicos de GE demostraron que el cambio tenía su razón de ser. La multinacional se había convertido en la empresa más fuerte de los Estados Unidos y la más valiosa del mundo. Pero para Welch, esto no era más que el comienzo: "Queremos ser más que eso. Queremos cambiar el paisaje competitivo siendo no sólo mejores que la competencia, sino también elevando la calidad a un nivel completamente nuevo".

La dirección fue otro de los puntos en los que la influencia de Welch fue decisiva. A su juicio, la mayoría de los directores dirige más de la cuenta. Por eso prefería emplear el término líder en lugar del de director, pues los líderes "inspiran con una visión clara cómo se deben hacer las cosas". Los líderes no dirigen, sino que guían y apoyan su capacidad de liderazgo sobre la confianza y el respeto. Por ello otorgó especial importancia a cultivar líderes que supieran compartir su visión y que además rebosaran energía e hiciesen correr su entusiasmo por la empresa como pólvora.

Para Welch era esencial que los mandos medios fuesen tanto miembros del equipo como entrenadores, transmisores de energía y no de presión. GE solía recompensar a los directores que obtenían buenos resultados económicos aunque no simpatizaran con su equipo, pero Welch los reemplazó por personas

más orientadas al grupo. En sus propias palabras, el gran descubrimiento estribaba en que "tal vez el predecesor estaba trabajando al 100% o al 120%, pero si esa persona no hablaba con el equipo, no intercambiaba ideas. En consecuencia, el equipo en su conjunto estaba funcionando al 65%. Pero el nuevo director está logrando un rendimiento del 90% ó 100% sobre el total". Así pues, Welch terminó clasificando a los directores en tres tipos: A, B y C. Los de tipo A eran jugadores de equipo que hacían suyos los valores empresariales, por lo que había que mantenerlos en plantilla y ascenderlos. A los de tipo B había que cultivarlos con la esperanza de que mejorasen, mientras que de los directores tipo C se prescindía por no comprender el sistema de valores de la empresa.

Por otra parte, enfrentarse a la realidad era vital para obtener buenos resultados empresariales. El arte de guiar se reduce a enfrentarse a la realidad y actuar de forma rápida y decisiva frente a la misma. En su opinión, la mayor parte de los errores que cometen los líderes empresariales se produce por no querer enfrentarse a la realidad y actuar consecuentemente. Aunque hubo muchas más, la primera realidad a la que se enfrentó Welch fue el peligro ascendente que suponía la competencia extranjera. Para combatir la creciente competitividad exterior, creyó esencial reestructurar radicalmente GE, reduciendo plantilla y liquidando las unidades empresariales cuyo rendimiento era bajo. La actuación de Welch nos muestra la importancia de no dormirse en los laureles contentándose con la idea de que la empresa va bien, pues a la vuelta de la esquina siempre hay una realidad nueva que debemos reconocer.

Construir la empresa líder del mercado

Jack Welch afirmaba que en el mundo empresarial los fuertes sobreviven, mientras que los débiles están abocados al fracaso. Los

grandes y rápidos entran en el juego, mientras que los pequeños y lentos quedan atrás. Y dado que el éxito sólo premia a los más competitivos, Welch desarrolló una estrategia que requería que todas las unidades empresariales de GE fuesen primeras o segundas en sus respectivos campos. Alcanzando los más altos estándares, esperaba no crear ni mantener empresas mediocres cuyo fracaso estaba asegurado. Llamó a esta estrategia "número uno, número dos" (en inglés, number one, number two).

GE carecía de un buen enfoque, pues era un conglomerado empresarial grande y disperso cuya cartera abarcaba 350 empresas. Welch quería que en Wall Street tuvieran claro que GE no era un conglomerado desordenado en el que coexistían todo tipo de empresas dispares e inconexas. Había que encontrar un propósito y un centro. Para ello, tomó papel y lápiz y dibujó tres círculos concéntricos. En el círculo central introdujo sus productos clave, en el segundo empresas de alta tecnología y en el tercero servicios. A las que quedaron fuera les aplicó su leitmóvil "arreglar, cerrar o vender". Dentro de los círculos quedaron sólo 15 empresas, que en 1984 habían producido en términos agregados el 90% de las ganancias corporativas.

Jack Welch creía firmemente en el movimiento inesperado, en el juego intrépido; le encantaba pensar que podía hacer temblar los cimientos mientras otros observaban impotentes. La sorpresa, la audacia y la conmoción eran los ingredientes básicos del salto cuántico que le llevó a la conquista de Radio Corporation of America (en adelante, RCA), uno de las firmas más famosas de Estados Unidos, que en 1984 logró ventas superiores a los 10.000 millones de dólares. Welch consideraba que las empresas de servicios eran la solución a cualquier posible problema futuro de flujos financieros. Además no pudo abstraerse del atractivo que representaba la red televisiva NBC, que a comienzos de los ochenta contaba con varias series de éxito como Hill Street Blues, Cheers, Las Chicas de

Oro y Alf, entre otros. Aunque la compra fuese la mayor brazada contracorriente que GE había dado en su historia, comprar el gigante de las telecomunicaciones por 6.280 millones de dólares (66,50 dólares por acción) parecía un buen negocio. Especialmente, si pensamos que algunos analistas establecían el precio de la acción a 90 dólares.

Tras dar este salto había que imponer la cultura de GE, lo cual en sí era un reto ya que NBC poseía su propia cultura corporativa. Welch quería que NBC se enfrentase a la realidad de que los tiempos eran duros y ya no podían permitirse gastar sin medida. Esperaba de la cadena que se comportase como cualquier otra de sus empresas: que produjese beneficios, que gastase lo necesario y que encajase en la cultura GE. De hecho, le costó lo suyo descubrir cómo la cadena que tenía los mayores índices de audiencia obtenía los peores resultados. Pero rápidamente logró un giro radical, pasando de obtener ganancias por 333 millones de dólares en 1985 a 750 millones en 1989. En resumen, para realizar una operación siguiendo los pasos de Jack Welch hay que pensar a lo grande a la hora de planear el crecimiento de la empresa; considerar las adquisiciones externas examinando con cuidado a las candidatas y dar el golpe en el momento justo y, por último, actuar con audacia y cautela para coger a los rivales desprevenidos.

El comienzo de los noventa fueron tiempos difíciles para la NBC y los rumores de que Welch vendería la cadena eran constantes. Las malas lenguas olvidaban una de sus estrategias preferidas: arreglar, cerrar o vender. Welch decidió arreglar NBC con una serie de maniobras rápidas e inteligentes, como sustituir a los entonces directores por líderes empresariales de mentalidad más comercial. Este movimiento aumentó no sólo los índices de audiencia, sino también los ingresos y beneficios de la cadena. Welch había transformado NBC eligiendo a las personas adecuadas para administrarla al estilo GE ("the GE Way") y con ello había logrado lo que sus

detractores temían: importar a NBC la cultura de GE.

He aquí la receta de Jack Welch para arreglar una empresa: haga un estudio general de sus empresas y decida cuáles quiere conservar y cuáles va a salvar. Para ello, elabore una lista de lo que tiene que arreglar. Probablemente encabece la lista la búsqueda de nuevos talentos para su cúpula directiva. Busque a las personas más calificadas para administrar la empresa y déjeles vía libre para trabajar sin ninguna intrusión o interferencia por su parte. Por último, el secreto para arreglar la empresa es alinear los costes, así que observe muy de cerca cómo se emplea el dinero en el seno de la empresa.

La Carta a los Accionistas se convirtió para Welch en uno de los acontecimientos anuales. Al principio era bastante directa y en ella trataba la actuación de GE en el curso del año anterior, pero a finales de los ochenta se había convertido en la principal plataforma para difundir sus ideas empresariales y sus estrategias de management. La mayoría de sus Cartas a los Accionistas comienzan pasando revista a las cifras con frases del tipo: "En 1996, su empresa tuvo el mejor año de su historia", tras lo que explicaba numéricamente las razones y la forma en que GE había obtenido tan buenos resultados. Enseguida saltaba a su parte favorita de la carta, aquella que ocupaba casi el 95% del documento: una exposición de los valores y la cultura de la empresa, lo que el propio Welch denominaba la "materia blanda" (soft stuff, en inglés). Welch mencionaba las cifras en cada discurso, en cada carta, en cada declaración a la prensa financiera, pero no se aferraba a ellas. Prefería hablar de valores, no de números. Y, asimismo, le importaban más las personas que las cifras. En sus Cartas animaba a los empleados de GE a enfrentarse a la realidad, a ser líderes y no directores, a cambiar antes de que fuera necesario, a suprimir las fronteras, a buscar la sencillez y a confiar en sí mismos. A finales de los ochenta y comienzos de los noventa, Jack Welch apostó

por una GE abierta e informal. A mediados de los noventa, comenzó a enfatizar la necesidad de implantar una cultura de aprendizaje, por lo que animó a los empleados de GE a que aprendieran no sólo los unos de los otros en el seno de la empresa, sino también a que tomaran ideas del exterior. A pesar de que tomar prestadas las ideas de otras personas en principio podría parecer un plagio, en realidad es algo totalmente legítimo. De hecho, esta era una de las bases sobre la que descansaba lo que Welch denominó "la organización sin fronteras". Para fomentar una cultura de aprendizaje, Welch recompensaba generosamente a sus empleados, aunque les aclaraba que lo hacía por su trabajo en equipo y por compartir sus ideas. Para que las diversas unidades empresariales de GE pudieran compartir ideas, Welch creó el Consejo de Directivos Corporativos (CEC, por sus siglas en inglés), un foro de altos directivos que se reunía tres días enteros cada trimestre. Las reuniones comenzaban el lunes por la noche con una cena seguida de encuentros informales, para continuar el martes de ocho de la mañana a seis de la tarde. El Consejero Delegado de GE abría la sesión y sus líderes empresariales exponían las previsiones del rendimiento que esperaban lograr en sus respectivas empresas, además de explicar cómo las tácticas generales de GE afectaban a su empresa en particular. Aunque el fondo era serio, en la superficie las sesiones eran totalmente informales. Todo lo que Welch esperaba de estas sesiones era que su personal directivo generase ideas y pusiese en práctica aquellas que les gustaban. El CEC se convirtió en el motor de generar ideas al que todos los directivos deseaban asistir.

Forjar una organización sin fronteras

Cuando Welch tomó las riendas en 1981, GE era un dinosaurio burocrático que se movía con lentitud porque estaba ahogándose con la falta

de iniciativa y entusiasmo. Por muy mal visto que estuviese, necesitaba reducir una plantilla de 412.000 empleados para crear una GE más ágil, competitiva y agresiva. Hasta comienzos de los ochenta, la mayoría de las personas consideraba que un empleo era de por vida, pero cuando a GE le iba su futuro en ello no quedaba más remedio que acabar con esa vaca sagrada. Había comenzado la "Revolución Welch", que produjo grandes cambios en el paisaje empresarial estadounidense con la primera gran reducción de plantilla, a la que sobrevivieron 270.000 empleados. Aunque más tarde reconoció que esta fue la parte más difícil de su trabajo, le acusaron de no tener corazón, de ser insensible y cruel y le apodaron "Neutron Jack", en alusión a la bomba de neutrones que elimina a las personas pero deja los edificios en pie.

Uno de los puntos en los que emprendió una reforma total fueron los niveles directivos, que en su opinión minaban el espíritu emprendedor. Sin ir más lejos, en 1981 el número de empleados que ostentaba el título de manager ascendía a 25.000, de los cuales 500 lo eran a nivel directivo y 130 a nivel vicepresidente o superior. Welch abolió el sistema existente, acortando distancia entre él y los consejeros delegados de cada división, de forma que en un decenio el número de niveles entre el presidente y el manager directo pasó de nueve a cuatro.

Por supuesto, también dio nombre a esta estrategia de la que fue pionero: *delayaring* o supresión de niveles. Es una de las labores más difíciles para un líder, pero al mismo tiempo resulta esencial y facilita su labor, ya que la comunicación es más directa y se reduce la cantidad de memoranda y reuniones. Si usted desea convertirse en un líder empresarial de alto rendimiento, entonces tendrá que observar con atención cada nivel directivo y decidir por dónde cortar para estrechar la comunicación con las personas que trabajan en planta.

El objetivo final de la supresión de niveles era lograr que una gran

empresa como GE fuese ágil y ligera como las pequeñas empresas. Estas se mueven más rápido y conocen el precio que tiene en el mercado el dudar en dar un paso, dejando que otra empresa se adelante. Jack Welch creía que para sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo, las grandes empresas debían de dejar de pensar como grandes empresas y comportarse como tales. Debían aprender a moverse rápido, a pensar rápido, a actuar velozmente como hacen las pequeñas empresas. Welch entendía que las pequeñas empresas huyen de la burocracia y todo lo que ésta conlleva: la velocidad es clave para ellas. Por ello, puso todo su empeño en que la celeridad fuese una de las virtudes cardinales de la empresa que dirigía, y lo logró. Welch y su equipo se esmeraban por cerrar cualquier negociación en un tiempo récord. Un ejemplo de ello fue el trato llevado a cabo por NBC en 1995, mediante el cual la cadena se hizo con los derechos de retransmisión de los seis Juegos Olímpicos siguientes en tan sólo un fin de semana. GE se enorgullecía de la agilidad con que dieron ese paso, a pesar de la envergadura de la operación, que ascendía a 4.000 millones de dólares. Después de todo, ¿cuántas otras empresas podrían haberse gastado 4.000 millones en un fin de semana?

Otro de los elementos que frenaban a GE eran los límites y las barreras. No es necesario decir que Welch los odiaba. Deseaba eliminarlos porque complicaban todo y obstaculizaban el desarrollo. A su juicio, las fronteras con el mundo exterior procedían de una creencia profundamente arraigada que etiquetó de síndrome del "no inventado aquí" (NIH, por sus siglas en inglés), según el cual carecían de valor todas aquellas ideas que no hubieran surgido de GE. Welch sabía que tenía que liberar a los trabajadores y dejarles que hablasen por sí mismos. Con la creación del CEC en 1986, la alta directiva de GE comenzó a romper barreras, a hablar cara a cara de manera directa e informal, a aprender de los otros y a adaptar las mejores técnicas para uso propio. En defini-

tiva, a convertir GE en una organización sin fronteras.

El intento más agresivo de derribar barreras que acometió Welch fue el programa denominado Work Out (literalmente significa "hacer ejercicio", "trabajar", pero aquí con el doble sentido de "trabajar fuera"), mediante el cual GE comenzó a explorar sistemáticamente el modus operandi de las mejores empresas del mundo. Gracias a este programa, se logró erradicar el síndrome NIH y se creó una cultura de aprendizaje que constituyó otra de las estrategias empresariales esenciales de Welch a finales de los noventa.

Atraer al personal mejor cualificado para generar una ventaja competitiva

A comienzos de los ochenta, Welch había dicho que el mundo se iba a convertir en un lugar mucho más complejo y el contexto histórico le estaba dando la razón. La reestructuración de los ochenta resultó clave para organizar GE. Sin embargo, para transformarla en una empresa de renombre mundial necesitaría idear una nueva estrategia para recargar las baterías de una plantilla indiscutiblemente desgastada por las fricciones que produjo la feroz reducción. Welch resumió en tres palabras su receta para el éxito: velocidad, sencillez y confianza en sí mismos, sus tres eses, por las iniciales de las palabras en inglés: Speed, Simplicity and Self-confidence. Welch estaba convencido de que el fomento y desarrollo a fondo de estos tres elementos puede actuar como una poderosa herramienta de administración, potenciar la productividad de todos los empleados y dinamizar la organización.

La Revolución Welch había producido enormes cambios, como el de reducir el número de empresas de 350 a 13 y la plantilla de 412.000 empleados a 270.000, logrando así que los ingresos y las ganancias aumentasen. Eran los años que Welch denominó la "fase hardware"

y que hicieron a GE una empresa más competitiva, aunque también es cierto que dejaron totalmente desorientados a sus empleados, que habían sobrevivido a la reducción pero aún temían por sus puestos de trabajo. Necesitaban sentirse queridos y necesitados. Welch comprendía que debía hacerles sentir no como piezas de un engranaje sobrecalentado, sino como propietarios de la empresa. Para ello puso en marcha el programa Work Out con el objeto de fomentar, captar y poner en práctica las buenas ideas sin tener en cuenta de dónde surgieran.

La manera de generar entusiasmo era dotar a los empleados de mayor libertad y responsabilidad. Anteriormente, eran los directores de GE los que se encargaban de mejorar la productividad, comunicaban a sus subordinados lo que tenían que realizar y ellos lo hacían exactamente tal y como se lo habían ordenado y nada más. Con Welch, la labor era compartida por todos los hombres y mujeres que trabajaban en la planta y, según dijo, le sorprendía cada vez más todo lo que la gente estaba dispuesta a hacer cuando la dirección no les dictaba lo que tenían que llevar a cabo. Welch no quería etiquetar al nuevo proceso de "empowerment" y en su lugar prefería llamarlo high involvement (profunda implicación).

Work Out era un ambicioso programa de diez años para potenciar el cambio cultural y GE fue la primera empresa en instaurar un programa de esta clase a lo largo y ancho de la empresa. Estaba diseñado para reducir y, en último término, eliminar todas las horas desperdiciadas por organizaciones como GE para llevar a cabo sus operaciones diarias. Al iniciarse el programa, entre directores y empleados existía un muro invisible que impedía que el diálogo fluyese con libertad. Otra de las barreras iniciales era la sospecha por parte de los empleados de que Welch quería volver a reducir plantilla. Pero a medida que los pequeños problemas cotidianos (serpientes de cascabel) se iban resolviendo con las ideas aportadas

por los empleados y los grandes (serpientes pitón) también, los trabajadores sindicados se dieron cuenta de que las intenciones de la dirección eran constructivas y de que se trataba, en realidad, de eliminar malos hábitos de trabajo. En la primavera de 1998, prácticamente todos los empleados de GE habían tomado parte en las sesiones del programa Work Out. En las dos décadas que Welch estuvo al mando de GE, la empresa pasó de obtener ingresos por valor de 25.000 millones de dólares a casi 126.000 millones. Las cifras hablan por sí solas del efecto casi revolucionario del programa Work Out.

Jack Welch también creía en una estrategia empresarial a la que denominó stretching (estiramiento) y que consistía en sobrepasar las metas. Pensaba que solamente era posible descubrir las capacidades de la gente si se les ponía muy alto el listón. Su noción de estiramiento consistía en determinar unas metas de rendimiento que fuesen razonables y alcanzables, para luego alzarlas hasta niveles imposibles de conseguir para cualquier persona normal. En otras palabras, su táctica consistía en apuntar a la luna y caer entre las estrellas.

Propagar la calidad por toda la organización

A finales de los noventa, un concepto que había prendido en todo el mundo empresarial dirigió los diseños de GE con gran ímpetu. Era el concepto de calidad, al que Welch se aferró con su habitual pasión y compromiso firme. Este espíritu fue el que logró que lo que en cualquier otra empresa hubiesen sido planes ordinarios, en GE se convirtieran en iniciativas estratégicas que transformaron la empresa. Si hasta el momento otras empresas como Motorola, Toyota, Hewlett-Packard y Texas Instruments habían hecho las veces de cruzados de la calidad obteniendo para sus productos un renombre mundial, a GE aún le quedaba por librar esa batalla: Welch estaba convencido de que la calidad

era la estrategia empresarial que le catapultaría a los mercados mundiales.

GE podía permitirse el lujo de elegir campo de batalla, mientras que a otras empresas como Xerox, HP, Texas Instruments o Motorola no les quedaba más remedio que luchar contra la invasión japonesa que había tomado muchos sectores industriales estadounidenses; en otras palabras, habían sido absorbidas por "el ojo del huracán competitivo asiático". Al compararse con esas otras empresas, estaba claro no sólo que a los productos y procesos de GE aún les quedaba mucho por mejorar, sino que también podía aprender de la experiencia de las mismas. La calidad se convirtió en otra de las obsesiones de Welch, que al principio había asumido que bastaría con abordar otros aspectos: aumentar la productividad y hacer que empleados y proveedores se involucrasen más en la empresa, al tiempo que hacía hincapié en las tres eses (speed, simplicity and self-confidence). Más tarde se dio cuenta de que todo eso no bastaría, de que iba a necesitar algo más.

Los clientes de GE estaban encantados con la calidad de sus productos, pero sus directivos habían descubierto que subsanar los defectos causantes de la baja calidad, antes de que los productos llegasen al consumidor, suponía un gran desgaste. Además, Welch no se conformaba con ofrecer productos o servicios que fuesen iguales o mejores que los de la competencia. Para responder al desafío, necesitaba instaurar a nivel institucional una campaña que no repitiese los errores de programas anteriores. Welch y sus colegas encontraron la respuesta en six sigma, un concepto que a finales de los ochenta y principios de los noventa había sido introducido por primera vez por Motorola, el fabricante de semiconductores y equipos de comunicación con sede en Illinois.

Six Sigma es una medición de errores por cada millón de operaciones de cualquier tipo. Cuanto más bajo sea el número de errores, mayor será la calidad. Un sigma significa que el 68% de los productos son

aceptables, tres sigma significa que el 99,7% de los productos son aceptables y Six Sigma (seis sigma), que es el objetivo último, significa que el 99,999997% de los productos son aceptables. Six sigma denota una calidad mayor que tres sigma, ya que a Six Sigma solamente se producen 3,4 defectos por millón de operaciones. Mientras que a tres sigma y medio, que es la calidad media de la mayoría de las empresas, se producen 35.000 defectos por millón. Six Sigma estuvo asociado durante mucho tiempo a productos japoneses tales como relojes y televisores, mientras que la calidad de los productos estadounidenses oscilaba en torno a los cuatro sigma.

Con Six Sigma, Motorola había logrado reducir el número de errores de cuatro sigma a cinco y medio, ahorrando 2.200 millones de dólares en el proceso. A comienzos de 1995, Welch y otros directivos comenzaron a plantearse la introducción de Six Sigma, pero les asaltó el temor de que chocara con otras estrategias y valores empresariales ya que su administración era centralizada, parecía demasiado burocrático e imponía ciertas medidas, lo cual contrastaba con los programas de GE. Sin embargo, sus propios empleados de línea le hicieron cambiar de opinión, pues entendían que, tras varios años de crecimiento en términos productivos, no se podían producir avances debido al alto número de defectos en los procesos empresariales. Lo que finalmente logró convencer a Welch fueron las estadísticas: el precio de quedarse en tres sigma o cuatro sigma equivalía al 10% o al 15% de los ingresos, lo que para GE se traducían en unos costes de entre 8.000 millones y 12.000 millones de dólares.

En definitiva, a pesar de su apego a los valores blandos ("soft values"), Welch había comprendido que algunos programas necesitan de una administración centralizada y de medidas acordadas. GE se fijó la meta de convertirse en una empresa de calidad six sigma para el año 2000, poniendo en práctica un plan de calidad denominado GE Quality

2000 que dependía del saber hacer de una nueva "clase guerrera": los cinturones verdes, los cinturones negros y los maestros cinturón negro. La clasificación en dichos "cinturones" correspondía a un complejo adiestramiento en las "artes estadísticas" del six sigma. Como sucediese con otras iniciativas, al principio algunos se resistieron también a esta; pero con el tiempo y el empeño que en ello puso Welch, que llegó a amenazar con el despido, la iniciativa prendió hasta el punto de convertirse en una obsesión. Cuando aún no habían transcurrido dos años desde su implantación, Welch afirmó en un discurso en 1997 que "six sigma ha pasado de ser un concepto extraño, lleno de cálculos complejos y jerga desconocida, a convertirse en una pasión que triunfa en toda la empresa"

Six sigma consiste en formar equipos comprometidos en lograr el nivel de precisión six sigma mediante un proceso de cuatro etapas conocido por MAIC, Measurement, Analysis, Improvement and Control (medida, análisis, mejora y control). El funcionamiento del proceso six sigma en GE comienza con la identificación de un proyecto, tras lo cual se detallan las características esenciales para la calidad y, finalmente, comienza el proceso six sigma. En él, los maestros cinturón negro guían a los cinturones negros siguiendo los cuatro pasos del MAIC. En primer lugar, para medir se identifican los procesos internos que influyen en las características que generan calidad y se miden los defectos generados. En segundo lugar, se analizan los resultados para lograr entender por qué se generan esos defectos. En tercer lugar, se mejora confirmando las variables clave y cuantificando su efecto sobre las características esenciales para la calidad. En cuarto y último lugar, se controla para asegurar que la modificación del proceso ha logrado situar las variables clave dentro de los límites máximos aceptables. GE diseñó cinco medidas corporativas para que sus empresas evaluaran los avances del programa six sigma. Estas se basaban en la satisfacción

de los clientes, los costes de la baja calidad, la calidad de los proveedores, el rendimiento interno y la realización de un diseño acorde con la fabricación.

El programa six sigma se respaldó con muchos más recursos que cualquier otra iniciativa de calidad, ya que GE invirtió 300 millones de dólares en 1997 y a cambio obtuvo un beneficio de 600 millones. Al principio se consideraron 6.000 proyectos, pero la cifra aumentó a 11.000. Welch había depositado sus esperanzas, sueños y planes en el programa de calidad, pero a pesar de sus brillantes inicios, era consciente de que todavía quedaba mucho por hacer. Quería incorporar el pensamiento y los estándares six sigma a cada nuevo producto de GE.

El jefe más duro y el director más admirado de Estados Unidos

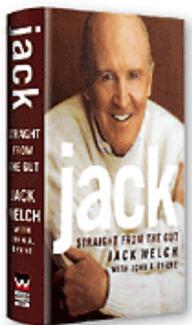
Cuando se está al frente de una empresa, especialmente cuando se trata de una gran empresa, resulta inevitable que en alguna ocasión la ética empresarial se incumpla. A pesar de ello, Jack Welch nunca intentó defender u ofrecer excusas por las violaciones que se produjeron en su empresa -si bien es cierto que siempre defendió que él no estaba personalmente implicado en las mismas-. Cuando un escándalo salía a la superficie contraatacaba

de forma rápida e implacable, dejando claro que quienes habían cometido la falta serían despedidos. Una sola violación era suficiente, pues quienes no respetan los valores éticos no merecen una segunda oportunidad. De esta forma, también quedaban advertidos los demás empleados. No es de extrañar que la integridad fuese uno de los valores empresariales clave bajo la dirección de Welch, y tampoco que en 1987 editara un pequeño manual de 80 páginas titulado Integridad: El Espíritu y la Carta de Nuestro Compromiso, en el que exponía unas líneas maestras de actuación dentro de GE.

Por otra parte, Jack Welch creía firmemente en transferir un legado a la siguiente generación. Con frecuencia se le describía como uno de los líderes más impresionantes y poderosos de Estados Unidos, por lo que sin duda tenía mucho que decir sobre el tema del liderazgo. En el Centro de Desarrollo del Liderazgo, Welch se encontraba en su salsa. Al hablar frente a un grupo de setenta altos directivos de alto potencial ("high pots"), es decir, personas que habían sido identificadas como candidatos a puestos de mayor responsabilidad y que por ello estaban siguiendo un curso de tres semanas para su desarrollo como directivos, Welch mostró una vez más que no era un hombre que se apegase a los números. Si la empresa apostaba por los valores adecuados, las cuentas saldrían bien por sí solas. En su

opinión, un líder empresarial debía ser capaz de hacer juicios sólidos en temas de personal. Welch dijo a los asistentes: "Todo mi trabajo son las personas. No puedo diseñar un motor. Tengo que apostar por las personas. No soy como Andy Grove de Intel, que sabe fabricar un chip. Sé que no podría añadir nada nuevo a un frigorífico. Los consejeros delegados de las empresas automovilísticas son hombres que saben de coches, por tanto revisan sus productos... Yo no me meto en temas de electrodomésticos, ni en realizar políticas de precios para plásticos. Más bien soy un coach. Me ocupo mucho más de las personas y de realizar adquisiciones."

Welch expuso que el líder sabe articular su visión, que es la que produce la energía que recarga el corazón y la mente de las personas y pone en marcha esa gran máquina que es la empresa. Pensaba que nunca es suficiente comunicar una visión varias veces, sino que hay que repetirla hasta la saciedad. Pero al mismo tiempo era consciente de la importancia de ponerla en práctica. Por otra parte, Welch consideraba que el diálogo abierto era una parte esencial de toda buena organización. Pensaba que los empleados que están más cerca de los clientes y de los productos pueden enseñar mucho a sus líderes y otorgaba gran valor al adiestramiento, por lo que respaldaba su compromiso invirtiendo generosamente en esta función vital.



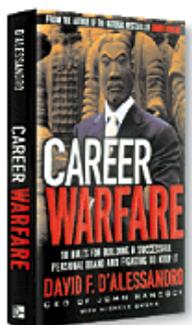
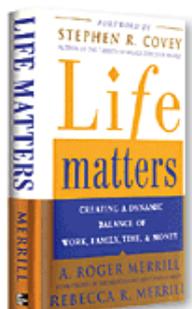
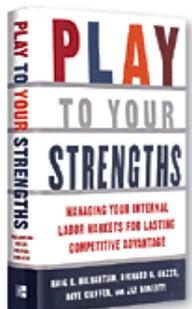
FORMULARIO DE SUSCRIPCIÓN



52 resúmenes al año de los mejores libros de negocios publicados a nivel **internacional**.

(Suscripción habitual: ~~US\$ 149~~)

(* Promoción válida exclusivamente hasta el 31 de mayo de 2.004.



DATOS PERSONALES

Nombre _____ Apellidos _____
 Dirección _____
 Código Postal _____ Población _____ País _____
 E-mail _____ Teléfono _____

FORMA DE PAGO (seleccione una forma de pago)

Tarjeta Bancaria: MasterCard Visa American Express

A nombre de _____

Nº de Tarjeta _____ Fecha de caducidad _____

Transferencia Bancaria (Adjuntar comprobante de pago)

Número de cuenta: 0075 0125 48 0601102709 (IBAN: ES24). Titular: Leader Summaries

Pago por Giro (A través de Western Union ó MoneyGram)

Escríbanos a giro@leadersummaries.com y le diremos cómo efectuar el giro.

FACTURA (si desea recibir factura complete estos datos)

Razón social _____ RUT/RUC _____

Dirección _____

Código Postal _____ Ciudad _____ País _____

Teléfono de contacto _____



Para suscribirse imprima este formulario y envíelo **por fax** a cualquiera de los números indicados abajo.
 También puede enviarnos sus datos **por e-mail**: suscripciones@leadersummaries.com

Leader Summaries en Europa:

 España: (+34) 91 308 08 89

 Francia: (+33) 01 5301 0751

 Alemania: (+49) 0611 203 202

Leader Summaries en América del Norte:

 USA: (+1) 646 219 8101

 Canadá: (+1) 416 760 8985

Leader Summaries en Latinoamérica:

 Argentina: (+54) 11 4032 1236

 Chile: (+56) 2 34 299 09

 Colombia: (+57) 1 62 855 12

 México: (+52) 55 1084 2841