



CHRISTOPHER A. BARTLETT
MEG WOZNY

La transformación de General Electric en dos décadas: El liderazgo de Jack Welch

Jack Welch resplandecía de orgullo en la Junta Anual de General Electric (GE) en marzo de 1999. Por primera vez, los ingresos de GE superaban los 100.000 millones de dólares, los márgenes operativos se situaban en un máximo histórico del 16,7%, y el beneficio por acción se había incrementado un 14% respecto a la cifra récord de 1997. En reconocimiento a estos resultados sobresalientes y a la transformación de la compañía en las dos décadas anteriores, la revista *Fortune*, mediante una votación efectuada por ejecutivos de grandes empresas de Estados Unidos, había elegido a GE como la «empresa más admirada» del país por segundo año consecutivo, y *Financial Times* la había nominado la «empresa más respetada del mundo».

Aunque el ambiente en la Junta Anual era claramente optimista, a algunos accionistas les preocupaba la intención de Welch de jubilarse a finales del año 2000. La empresa que entregaría a su sucesor era radicalmente distinta de la que él se había hecho cargo en 1981. La cuestión que estaba en la mente de muchos era si habría alguien capaz de sostener el tremendo ritmo de cambios y crecimiento característico de la era Welch. Iba a ser muy difícil seguirlo (véase en el **Anexo 1** el resumen financiero de GE durante la era Welch).

La herencia de GE

Fundada en 1878 por Thomas Edison, General Electric pasó de ser en sus comienzos una empresa centrada en la generación, distribución y utilización de energía eléctrica, a convertirse, cien años después, en una de las empresas industriales diversificadas líderes del mundo. Además de sus actividades básicas de generación de electricidad, electrodomésticos e iluminación, en 1978 la compañía también intervenía en actividades tan diversas como los motores de aviación, los sistemas médicos y las locomotoras diésel.

Durante mucho tiempo considerada una empresa líder en las prácticas de gestión norteamericanas, GE estaba constantemente acometiendo cambios. En los años treinta era el modelo de las grandes empresas de la época, caracterizadas por estar enormemente centralizadas y rigurosamente controladas. En los años cincuenta, GE ya había delegado responsabilidades en cientos de jefes de departamento, liderando una tendencia hacia una mayor descentralización. Sin embargo, diez años después, un período de «crecimiento sin beneficios» hizo que la compañía fortaleciera su personal corporativo y desarrollara sofisticados sistemas de planificación estratégica. Nuevamente, GE figuraba en la vanguardia en materia de prácticas de gestión.

El caso de LACC número 303-S12 es la versión en español del caso HBS número 9-399-150. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 1999 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en plantilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

Cuando Reg Jones, predecesor de Welch, fue nombrado director general en 1973, heredaba una compañía que acababa de completar una reorganización importante. Superponiéndose sobre sus 10 grupos, 46 divisiones y 190 departamentos, había 43 unidades de negocio estratégicas (UNE) diseñadas para apoyar la planificación estratégica, que era fundamental en el proceso de gestión de GE. Jones convirtió la planificación estratégica en una especie de arte, y GE nuevamente pasó a ser el punto de referencia para cientos de empresas que imitaban su estructura basada en las UNE y sus sofisticados procesos de planificación. Sin embargo, Jones pronto se vio incapaz de mantener al día su trabajo de revisión y aprobación de los enormes volúmenes de información generados por los 43 planes estratégicos. Explicando que «la carga de la revisión tiene que apoyarse sobre más hombros», en 1977 superpuso a los departamentos, divisiones, grupos y UNE de GE una nueva capa organizativa de «sectores», que representaban aglomeraciones de macronegocios, tales como productos de consumo, sistemas energéticos o productos técnicos.

Además de centrarse en la planificación estratégica, Jones dedicaba mucho tiempo a sus relaciones con el Gobierno, lo que le convirtió en el principal estadista empresarial del país. Durante los años setenta, fue elegido tres veces «Director general del Año» por sus homólogos. En 1979, una publicación líder en temas de negocios le nombró «Director general de la Década». Cuando Jones se jubiló en 1981, *The Wall Street Journal* le proclamó «leyenda de la gestión», añadiendo que, al pasar las riendas a Welch, GE había «reemplazado una leyenda por un torbellino».

Primeras prioridades de Welch: reestructuración de GE

Cuando en abril de 1981, Welch, de 45 años, fue nombrado director general, la economía estadounidense atravesaba una etapa de recesión. Los altos tipos de interés y un dólar fuerte incrementaban el problema, lo que dio lugar al mayor índice de desempleo del país desde la Depresión. Para impulsar los resultados de la diversificada cartera de negocios de GE, el nuevo director general desafió a todo el mundo a ser «mejor que los mejores», y puso en marcha una serie de cambios que iban a reestructurar radicalmente la empresa en los cinco años siguientes.

1º ó 2º: arreglar, vender o cerrar

Poco después de ocupar su cargo, Welch estableció la siguiente norma: cada negocio, o se convertía en el 1º ó 2º competidor de su sector o la empresa se desprendía de él. Al preguntársele si esta noción tan elemental representaba la estrategia de GE, Welch respondió: «No se puede establecer una idea general o una única estrategia para una empresa tan grande como GE». Sin embargo, en 1983, Welch ya había desarrollado este objetivo general de 1º ó 2º transformándolo en el concepto de «tres círculos» de su visión de GE (véase **Anexo 2**). Los negocios se dividieron en las siguientes categorías: básicos (con la prioridad de «reinvertir en productividad y calidad»); alta tecnología (con el reto de «permanecer en la vanguardia» invirtiendo en I+D), y servicios (con el requisito de «incorporar gente sobresaliente y hacer adquisiciones contiguas»). A la pregunta de qué esperaba construir en GE, Welch respondió:

«Me gustaría que dentro de una década General Electric fuera percibida como una empresa única, briosa y emprendedora... la empresa más rentable y diversificada del planeta, líder mundial en calidad en cada una de sus líneas de producto» ¹.

¹ Aguilar, Francis J., Richard G. Hamermesh y RA Caroline Brainard, «General Electric: 1984» (HBS Case No. 385-315), © 1985 by the President and Fellows of Harvard College.

Sin embargo, mientras los directivos de GE luchaban por alcanzar la 1ª ó 2ª posición en un entorno en recesión y bajo el ataque de competidores globales (a menudo japoneses), las instrucciones de Welch de «arreglar, cerrar o vender» los negocios no competitivos frecuentemente conducían a una de las dos últimas opciones. Se vendieron muchos negocios, incluidos los de aire acondicionado central, artículos del hogar, minas de carbón y, posteriormente, hasta el conocido negocio de electrónica de consumo. Entre 1981 y 1990, GE liberó más de 11.000 millones de dólares de capital mediante la venta de más de 200 negocios que habían totalizado el 25% de las ventas en 1980. En ese mismo espacio de tiempo, la compañía realizó más de 370 adquisiciones, invirtiendo más 21.000 millones de dólares en adquisiciones tan importantes como el negocio de iluminación de Westinghouse, Employers Reinsurance, RCA, Kidder Peabody y Thomson/CGR, fabricante francés de aparatos para la obtención de imágenes médicas (véase **Anexo 3**).

Internamente, la insistencia de Welch en que GE fuera más «delgada y ágil» dio lugar a un proceso muy disciplinado de reducción de personal destinado a todos los grandes grupos de las sedes centrales, incluida la reducción, de gran valor simbólico, del 50% del personal de planificación estratégica, integrado por 200 personas. Welch describía su motivación:

«No necesitamos a la gente que lo cuestiona y lo comprueba todo, a los criticones que atascan el proceso... Hoy, cada miembro del personal tiene que preguntarse: ¿Cómo puedo añadir valor? ¿Qué puedo hacer para que la gente de línea sea más eficaz y competitiva?»².

A medida que Welch continuó eliminando la burocracia, su siguiente paso consistió en la eliminación del laborioso proceso de planificación estratégica, eliminando con ello el resto del personal corporativo de planificación. Este proceso fue sustituido por una “planificación en tiempo real” que se basaba en un pequeño manual de estrategia de cinco páginas que Welch y sus 14 responsables de negocios clave habían debatido en sesiones donde no hubo participación por parte del personal. El manual de cada negocio ofrecía respuestas sencillas de una página a cinco preguntas en torno a la dinámica actual del mercado, las actividades clave más recientes de la competencia, la respuesta del negocio de GE, la mayor amenaza competitiva en los tres años siguientes y la respuesta planificada del negocio de GE.

El proceso de elaboración de presupuestos se sometió igualmente a una redefinición radical. En vez de documentar comparaciones internas con resultados anteriores, los resultados ahora se evaluaban en función de un criterio externo de competitividad, por ejemplo: ¿Las ventas muestran un incremento de la cuota de mercado? ¿Los márgenes indican una ventaja de costo sobre la competencia?

En 1985, Welch eliminó el nivel de sectores, antes poderoso centro de control estratégico (véanse **Anexos 4a** y **4b**). Al reducir el número de niveles jerárquicos de nueve a tan sólo cuatro, Welch se aseguró de que todos los negocios dependieran directamente de él. Decía:

«Solíamos tener jefes de departamento, jefes de sector, jefes de subsector, jefes de unidad, supervisores. Nos estamos deshaciendo de estos puestos... Solíamos pasar del director general a los sectores, de ahí a los grupos, de ahí a los negocios... Ahora pasamos del director general a los negocios. No hay nada más. Cero»³.

Mediante las reducciones de nómina y la supresión de niveles jerárquicos, entre 1981 y 1988 GE eliminó 59.290 puestos de empleados asalariados pagados por mes y 64.160 de empleados pagados por horas; con la desinversión se eliminaron 122.700 puestos adicionales. A pesar de las nuevas adquisiciones, el número de empleados de GE disminuyó de 404.000 en 1980 a 330.000 en 1984, y

² Tichy, Noel y Ram Charan, «Speed, Simplicity, Self-Confidence: An Interview with Jack Welch», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1989.

³ Anon, «GE Chief Hopes to Shape Agile Giant», *LA Times*, 1 de junio de 1988.

posteriormente a 292.000 en 1989. Aunque los ingresos sólo aumentaron discretamente, de 27.200 millones de dólares en 1981 a 29.200 millones en 1985, los beneficios operativos se incrementaron espectacularmente, pasando de 1.600 a 2.400 millones de dólares en el mismo período. Esto sentó las bases para fuertes incrementos, tanto en ventas como en beneficios, en la segunda mitad de la década (véase **Anexo 5**).

Esta drástica reestructuración a principios y mediados de los años ochenta le hizo a Welch merecedor del apodo «Neutrón Jack», término cuyo uso se extendió incluso entre los directivos de GE cuando el director general sustituyó a 12 de sus 14 responsables de negocio en agosto de 1986. El nuevo «equipo selecto» de Welch estaba compuesto por directivos fuertemente comprometidos con los nuevos valores de gestión, dispuestos a romper con la vieja cultura de GE y, sobre todo, capaces de tomar el mando y hacer realidad el cambio. A pesar de que le desagradaba enormemente un apodo que pensaba que no merecía, Welch siguió impulsando nuevos cambios en la organización. Cuanto más se involucraba en el proceso de reestructuración, más convencido estaba de la necesidad de medidas audaces:

«Para mí, la idea es evitar el incremental y dar el salto... ¿Cómo sabe una institución cuándo el ritmo es el adecuado? Espero que no piense que me pongo melodramático si digo que la institución debe estirarse hasta alcanzar el punto en el que casi desaparece el pegamento que la mantiene unida... ¿Recuerda la teoría que dice que un directivo no debe tener más de 6 ó 7 puestos que dependan de él? Yo digo que el número correcto debe estar entre 10 y 15»⁴.

Finales de los años ochenta: segunda fase del cohete

A finales de los años ochenta ya se había completado la reestructuración de la mayoría de los negocios de GE, aunque la organización todavía sufría los efectos del shock cultural y el agotamiento de la dirección. Welch estaba tan ansioso como cualquiera en GE por dejar atrás la fase «Neutrón Jack» y comenzar la reconstrucción de la compañía sobre los cimientos más sólidos de ahora.

Las iniciativas de software: «Work-Out» y mejores prácticas

Años después de acometer el esfuerzo de reestructuración masiva de GE, Welch concluía: «A mediados de 1988, el “hardware” de la organización estaba básicamente instalado. Nos gustaban nuestros negocios. Era hora de centrarse en el “software” de la organización». También reconocía que sus prioridades estaban cambiando: «Una empresa puede impulsar la productividad mediante reestructuraciones, eliminación de la burocracia y reducciones de nómina, pero no puede mantener una productividad alta sin un cambio cultural».

En 1989, Welch articuló los elementos básicos de un estilo de dirección que confiaba en convertir en la norma de GE –un enfoque basado en la apertura, la franqueza y el afrontamiento de la realidad– y de la cultura organizativa que esperaba crear –caracterizada por la velocidad, la simplicidad y la confianza en sí misma–⁵. En los años siguientes lanzó dos iniciativas estrechamente vinculadas –denominadas «Work-Out» y «mejores prácticas»–, cuyo fin era crear la cultura y el enfoque gerencial deseados.

⁴ Tichy y Charan, obra cit., pág. 112.

⁵ Ya en 1986 Welch había empezado a definir los nuevos valores culturales que intentaba inculcar. Sin embargo, sus primeros intentos para articular y comunicar estas ideas resultaron poco manejables. Por ejemplo, originalmente había diez «actitudes y políticas» en la lista, que poca gente en GE podía recordar y mucho menos practicar. Su motor de negocios de GE fue otro mecanismo de comunicación que muchos consideraron despersonalizante, ya que parecía considerar a la gente como insumos que se introducen en una máquina financiera. Posteriormente se replanteó convirtiéndose entonces en el «motor humano».

«Work-Out»

A finales de 1988, durante una de las visitas periódicas de Welch al Instituto de desarrollo de gestión de la compañía, donde impartía enseñanzas, hizo participar a un grupo de directivos de GE en una sesión particularmente abierta sobre las dificultades que tenían para implementar los cambios cuando regresaban a sus trabajos. En un posterior debate con James Baughman, director de desarrollo de gestión de GE, Welch se preguntaba cómo podría reproducirse aquel tipo de interacción honesta y enérgica en toda la compañía. Su objetivo era crear la cultura de una pequeña empresa, es decir, un lugar donde todo el mundo se sintiera comprometido y tuviera voz. Juntos desarrollaron la idea de un foro en donde los empleados pudieran no sólo expresar sus opiniones sobre cómo podría gestionarse su negocio más eficazmente, sino también obtener respuestas inmediatas a sus ideas y propuestas. Cuando su helicóptero aterrizó en la sede de GE, Welch y Baughman ya habían esbozado una iniciativa para acometer cambios importantes que denominaron «Work-Out», un proceso diseñado para sacar del sistema el trabajo burocrático innecesario y proporcionar al mismo tiempo un foro en el que los empleados y sus jefes pudieran idear nuevas formas de tratarse entre ellos.

A petición de Welch, Baughman formó un pequeño grupo de implementación, y con la ayuda de dos docenas de asesores externos condujo la implantación del programa en toda la compañía. Cada asesor, asignado a uno de los negocios de GE, dirigía una serie de reuniones celebradas fuera de la empresa, al estilo de las reuniones públicas de los pueblos de Nueva Inglaterra. Se invitaba a grupos de entre 40 y 100 personas a compartir sus puntos de vista sobre sus negocios y la forma de mejorarlos. Las sesiones de tres días solían iniciarse con una charla del jefe de unidad, quien planteaba un reto y presentaba una agenda amplia. A continuación se pedía al jefe que abandonara la reunión, y entonces los empleados, auxiliados por facilitadores, confeccionaban una lista de sus problemas, debatían soluciones y preparaban presentaciones. En la última jornada, los jefes se reincorporaban y se les pedía que escucharan los análisis y recomendaciones de sus empleados. Las normas del proceso requerían que los directivos tomaran decisiones instantáneas sobre cada propuesta delante de todo el mundo. Alrededor del 80% de las propuestas se decidían inmediatamente con un lacónico sí o no; si el directivo necesitaba más información, entonces tenía que encargar a un equipo para que la obtuviera antes de la fecha acordada para la decisión.

Armand Lauzon, directivo de una fábrica de motores de aviación de GE, describía en *Fortune* cómo se sintió cuando sus empleados le presentaron sus sugerencias en una sala en la que habían dispuesto cuidadosamente los asientos, de tal modo que su jefe estaba detrás de él. «A la media hora estaba todo sudado, decía. Tenían 108 propuestas; disponía como de un minuto para decir sí o no a cada una. No podía establecer contacto visual con mi jefe sin girarme, lo que hubiera probado a ojos de todo el mundo que estaba asustado». En total, Lauzon apoyó todas menos ocho de las 108 propuestas.

A mediados de 1992, más de 200.000 empleados de GE –bastante por encima de los dos tercios de la nómina– habían participado en el «Work-Out», aunque el número exacto era difícil de estimar, ya que Welch insistía en que no se documentara ninguna de las reuniones. «Eso sólo supondría acabar teniendo más burocracia», decía. Lo que estaba claro, no obstante, era que el incremento de la productividad, que había estado creciendo a una tasa media anual del 2% entre 1981 y 1987, se dobló, siendo del 4% anual entre 1988 y 1992⁶.

⁶ En GE, la productividad se calculaba de la forma siguiente: Productividad = Ingresos reales (netos de incrementos de precios)/ Costos reales (netos de incrementos por inflación).

«Mejores prácticas»

Mientras el «Work-Out» se ponía en marcha, la incansable búsqueda, por parte de Welch, de ideas para incrementar la productividad, dio lugar al nacimiento de un movimiento afín denominado «Mejores prácticas». En verano de 1988, Welch planteó a Michael Frazier, del departamento de desarrollo de negocios de GE, un reto simple: ¿Cómo podemos aprender de otras empresas que están consiguiendo un crecimiento de la productividad superior al de GE? Frazier seleccionó nueve empresas, incluidas Ford, Hewlett Packard, Xerox y Toshiba, con diferentes mejores prácticas que estudiar. Además de las herramientas y prácticas específicas, el equipo de Frazier identificó también varias características comunes que habían llevado al éxito a las empresas estudiadas: se centraban más en el desarrollo de procesos eficaces que en el control de las actividades individuales; utilizaban la satisfacción del cliente como medida principal del rendimiento; trataban a sus proveedores como socios, y ponían el énfasis en la necesidad de un flujo constante de productos nuevos de alta calidad diseñados de tal forma que su fabricación fuera eficiente.

Al leer el informe de Frazier, Welch lo hizo suyo enseguida y se comprometió a poner en marcha un nuevo e importante programa de formación con el fin de introducir el pensamiento de las «Mejores prácticas» por toda la organización, integrándolo en el programa de actividades de los equipos de «Work-Out». Como resultado del programa de «Mejores prácticas», muchos directivos de GE comenzaron a darse cuenta de que estaban gestionando y midiendo las cosas equivocadas. Decía uno: «Deberíamos habernos centrado más en *cómo* se hacen las cosas que simplemente en *qué* cosas se han hecho». Posteriormente, varias unidades comenzaron a hacer revisiones radicales de sus planteamientos globales de trabajo. Por ejemplo, el responsable central de auditorías explicaba: «Cuando empecé hace diez años, lo primero que hice fue contar los 5.000 dólares de la caja de dinero para gastos menores. Hoy, miramos los 5 millones de dólares en existencias en la planta, buscando mejoras en los procesos que ayuden a reducir la cifra».

Hacia la globalización

A principios y mediados de la década de los ochenta, la internacionalización seguía siendo una cuestión de importancia secundaria en GE, aunque algunos defensores acérrimos de la globalización, como Paolo Fresco, el italiano que presidía GE Europa, entendían por qué Welch tuvo que centrar sus primeros esfuerzos en la racionalización de las operaciones en Estados Unidos. «Es muy difícil saltar a la escena mundial si no se tiene una base sólida en casa, decía Fresco, pero una vez creada esa base sólida, dimos realmente el salto.»

Los primeros indicios de que la globalización era una prioridad emergente se manifestaron en los retos que Welch planteó en sus reuniones con el consejo ejecutivo de GE durante 1986. Aprovechando su experiencia anterior en plásticos de GE, no trató de imponer una estrategia de globalización corporativa, sino que prefirió dejar que cada negocio asumiera la responsabilidad de instrumentar un plan adecuado a sus necesidades particulares:

«Cuando tenía 29 años, compré terrenos en los Países Bajos y construí allí las plantas. Aquellos eran “mis terrenos” para “mi negocio”. Nunca me interesó la GE global, sólo el negocio global de plásticos. La idea de que una empresa es global es una tontería. Los negocios son globales, no las empresas»⁷.

⁷ Slater, Robert, «Jack Welch and the GE Way: Management Insights and Leadership Secrets of the Legendary CEO», McGraw-Hill, 1998, pág. 195.

Esto no significaba, sin embargo, que Welch no participara en los planes de globalización de sus responsables de negocios. En 1987 captó su atención elevando el listón de su bien conocido estándar de resultados de GE: de ahora en adelante, el estándar de 1° o 2° se evaluaría en función de la posición en el mercado *mundial*. Como si subrayara la seriedad de su intención, unos meses después anunció una operación importante con Thomson S.A., por la cual GE aceptaba cambiar su negocio de electrónica de consumo, que no conseguía crecer al ritmo debido, por el negocio de imágenes médicas de la gran empresa francesa de electrónica, un negocio en el que GE tenía una posición líder a nivel mundial.

A fin de proporcionar un impulso continuo al esfuerzo de internacionalización, en 1989 Welch nombró a Paolo Fresco responsable de operaciones internacionales, y en 1992 le hizo vicepresidente y miembro de su gabinete ejecutivo de GE, compuesto por cuatro miembros. Fresco, negociador clave en el canje con Thomson, continuó intermediando numerosos tratos internacionales: una empresa conjunta con la empresa alemana Robert Bosch, una asociación con Toshiba y la adquisición de Sovac, empresa francesa de crédito al consumo. Cuando se abrieron las fronteras con Europa oriental, entró con fuerza en el antiguo bloque comunista, siendo su primera decisión la compra de una participación mayoritaria en Tungsram, la compañía húngara de iluminación. Fresco se convirtió en el detector y defensor de nuevas oportunidades. «Lleno huecos, decía. Todas estas funciones son temporales. Una vez concluidas, me quito del medio.»

Al igual que otras iniciativas estratégicas posteriores, la globalización no fue un esfuerzo único aislado, sino un trabajo continuo que Welch desarrolló obstinadamente a través de los años. Aprovechando la recesión económica en Europa, GE invirtió 17.500 millones de dólares en dicha zona entre 1989 y 1995, una mitad en plantas e instalaciones nuevas y la otra mitad para financiar unas 50 adquisiciones. Luego, en 1995, tras el derrumbe del peso mexicano, la compañía volvió a ver en la incertidumbre económica una gran oportunidad para comprar. A los seis meses, GE ya había adquirido 16 empresas, posicionándose para participar en la recuperación económica del país, asombrosa por su rapidez. Y cuando Asia entró en crisis en 1997-1998, Welch instó a los directivos a considerarlo más una oportunidad de compra que un problema. Sólo en Japón, la compañía gastó 15.000 millones de dólares en adquisiciones durante un período de seis meses.

En 1998, los ingresos internacionales fueron de 42.800 millones de dólares, casi el doble que cinco años antes. La compañía esperaba hacer casi la mitad de sus negocios fuera de Estados Unidos para el año 2000, frente a sólo el 20% en 1985, el año anterior a la primera entrada en serio en el mercado internacional. Y lo que era más importante, los ingresos globales estaban creciendo a un ritmo casi tres veces superior al de las ventas nacionales (véase **Anexo 6**).

Desarrollo de líderes

Mientras se implementaban la incursión global y las nuevas iniciativas culturales, Welch también se centró en la enorme tarea de modificar las habilidades –y, más importante aún, la mentalidad–, de los 290.000 empleados de la compañía para alinearlas con los nuevos imperativos estratégicos y organizativos de GE. En medio de las quejas de aquellos que se sentían sobrecargados en el nuevo y exigente entorno, y la desconfianza residual que dejaron los despidos de los años ochenta, Welch reconoció que su desafío redefinía el contrato implícito que GE tenía con sus empleados:

«Como muchas otras grandes empresas de Estados Unidos, Europa y Japón, GE ha tenido un contrato psicológico implícito basado en la percepción de que los empleos eran para toda la vida. Esto producía un tipo de lealtad paternal, feudal, borrosa. Este tipo de lealtad suele hacer que la gente ponga su centro de atención en el interior. Pero en el entorno actual, la energía emocional de la gente debe dirigirse hacia fuera, hacia un mundo competitivo... El nuevo contrato psicológico, si es que tal cosa existe, consiste en que los empleos de GE sean los mejores del

mundo para la gente dispuesta a competir. Tenemos los mejores recursos de formación y desarrollo, y un entorno que se compromete a dar oportunidades para el crecimiento personal y profesional»⁸.

Como todos los directivos de GE, Welch se formó en una organización profundamente comprometida con el desarrollo de su gente. Quería aprovechar la tradición y utilizarla para trasladar sus amplios cambios culturales al nivel individual. Esto significaría adaptar los bien asentados sistemas de recursos humanos de GE a sus metas. Por ejemplo, que él recordase, los altos ejecutivos de la compañía siempre habían dedicado cantidades de tiempo sustanciales a las rigurosas revisiones de desarrollo, valoraciones de directivos y planificación de la sucesión, conocidas como «sesión C». Comenzó a utilizar este proceso para ayudarle a conseguir sus objetivos, añadiendo a su implantación, como era de prever, su intenso estilo personal.

Empezando en abril y continuando durante todo el mes de mayo, todos los años Welch y tres de sus altos ejecutivos visitaban cada uno de los negocios para revisar el progreso de los 3.000 altos ejecutivos de la compañía, dedicando especial atención a los primeros 500 quienes habían sido colocados en sus cargos con su aprobación personal. En estas reuniones, que duraban varios días, los gerentes con alto potencial debían presentar a Welch los resultados de los grandes proyectos. En una exhaustiva revisión en cada negocio que duraba de 10 a 12 horas, los altos ejecutivos debían identificar a sus futuros líderes, explicar los planes de formación y entrenamiento, y detallar los planes de sucesión para todos los puestos clave. El ejercicio reflejaba su fuerte creencia que la gente buena era el activo clave de GE, y que éste debía ser administrado como un recurso de la compañía. Dijo a sus responsables de negocios: “Yo soy el dueño de la gente, ustedes sólo los arriendan”.

A medida que estas revisiones se iban realizando por toda la compañía, todos los empleados del nivel directivo disponían de un mapa que describía dónde estaban profesionalmente, las expectativas razonables sobre los puestos que podían ocupar en el futuro y las habilidades específicas requeridas para acceder a ellos. Los directivos de todos los niveles utilizaban estos mapas profesionales como base para enseñar y desarrollar a su personal. (Como modelo a imitar, Welch estimaba que empleaba más del 70% de su tiempo en temas relacionados con la gente, la mayor parte de él enseñando y formando.)

Welch, que era un gran partidario de los incentivos, también reorganizó el paquete de compensación. Implementó un nuevo modelo en el que la opción de adquirir acciones de la compañía representaba el principal componente de la compensación de los directivos, dejando atrás el viejo sistema basado en pequeños incrementos del salario base, complementado por bonificaciones basadas en el rendimiento del negocio. Expandió el número de empleados con opción a acciones de 300 a 30.000 y comenzó una asignación más agresiva de bonificaciones y opciones de compra de acciones estrechamente vinculadas al desarrollo del individuo en la prioridad actual del programa (por ejemplo: globalización, o las iniciativas de las mejores prácticas.)

Mediante todas estas herramientas y procesos de recursos humanos, el mayor esfuerzo de Welch se centraba cada vez más en la creación de un entorno en el que la gente pudiera dar lo mejor de sí. Al entrar en la década de los noventa, describía su objetivo para GE en estos términos:

«Dentro de diez años queremos que las revistas describan a GE como un lugar en el que la gente tiene la libertad para ser creativa, un lugar que hace relucir lo mejor de cada persona. Un lugar abierto y justo en el que la gente siente que lo que hace es importante, y donde ese sentido de realización es recompensado en la cartera y en el espíritu. Esa será nuestra cartilla de calificaciones.»

⁸ Tichy y Charan, obra cit., pág. 120.

Welch disponía de una institución clave para llevar a cabo este cambio cultural: el centro de desarrollo de directivos de Crotonville. Welch quería que Crotonville dejara de ser meramente una institución centrada en la formación de directivos y que servía como recompensa o premio de consolación para aquellos que no habían podido conseguir un ascenso, para convertirla en un poderoso motor del cambio en sus esfuerzos de transformación. A mediados de los años ochenta, cuando estaba reduciendo costos en casi todo, gastó 45 millones de dólares en nuevos edificios y mejoras en Crotonville. También contrató a algunos académicos experimentados –Jim Baughman, de Harvard, y Noel Tichy, de Michigan, a fin de revolucionar las actividades de Crotonville.

Bajo el control directo de Welch y con su implicación personal, la nueva prioridad de Crotonville pasó a ser el desarrollo de una generación de líderes alineados con la nueva visión y normas culturales de GE. De manera gradual, el centro evolucionó y paso de ser un centro de entrenamiento a un lugar donde equipos de gerentes trabajaban juntos en asuntos de real prioridad y tomaban decisiones sobre acciones que estuvieran orientadas a los resultados. Esto condujo al reemplazo gradual de profesores externos por personas pertenecientes a GE que actuaban como líderes en los debates. Dos veces al mes, Welch se desplazaba a Crotonville para enseñar e interactuar con los empleados de GE. («Aún no me he perdido ni una sesión», se jactaba a finales de los años noventa). (Véase **Anexo 7**.) Fue durante una de estas sesiones cuando surgió la idea del «Work-Out», y fue en Crotonville donde se celebraron muchas de las sesiones de «Mejores prácticas».

A pesar de todo el desarrollo individual y de todas las iniciativas de la empresa, no todos los directivos eran capaces de conseguir el perfil ideal de liderazgo de Welch (véase **Anexo 8**). El director general sentía una gran preocupación por aquellos que no parecían dispuestos o capaces de adherirse a los valores abiertos y participativos que propugnaba. En 1991 abordó el problema y la gravedad de sus consecuencias:

«Desde nuestro punto de vista, los líderes, trabajen en la fábrica o estén en la cima de nuestros negocios, se pueden caracterizar como mínimo de cuatro maneras. El primero es aquél que cumple sus compromisos –financieros u otros– y comparte los valores de nuestra empresa. Su futuro es fácil de decidir. Hacia delante y hacia arriba. El segundo tipo de líder es aquél que no cumple sus compromisos ni comparte nuestros valores. La decisión sobre su futuro no es tan agradable, aunque igual de fácil. El tercero es aquél que no cumple sus compromisos, pero comparte los valores. A éste normalmente se le da una segunda oportunidad, preferiblemente en un entorno distinto.

«Y luego está el cuarto tipo, para muchos de nosotros el más difícil de afrontar. Este líder cumple sus compromisos, consigue todos sus objetivos, pero no comparte los valores que debemos tener. Este es el individuo que suele obligar a la gente a obtener resultados en vez de inspirarla a hacerlo: el autócrata, el pez gordo, el tirano. Con demasiada frecuencia muchos de nosotros hemos mirado para el otro lado y tolerado a estos directivos del «tipo 4» porque «siempre cumplen», al menos a corto plazo.»⁹

Para dar más fuerza a su intención de identificar y eliminar a los directivos de este cuarto tipo, Welch empezó a clasificar a los altos directivos de GE no sólo por sus resultados en objetivos cuantificables, sino también por el grado de adhesión a los valores de GE. En consecuencia, muchos de los 500 altos directivos de GE empezaron a utilizar una matriz similar de dos dimensiones para evaluar y enseñar a la gente que dependía directamente de ellos. Y cuando fallaba la formación, Welch estaba preparado para tomar medidas sobre los del tipo 4. «Se elimina a gente por tener los valores equivocados, insistía. Ni siquiera hablamos de los números.»

⁹ Memoria anual de GE, 1991.

Para respaldar este compromiso con los nuevos criterios de liderazgo, unos años después GE introdujo un proceso de retroalimentación de 360 grados. Cada empleado era calificado por su jefe, homólogos y subordinados en una escala del 1 al 5 en áreas como formación de equipos, enfoque en la calidad y visión. Welch lo describía como un poderoso instrumento para detectar y cambiar a aquellos que «ponen buena cara al superior y dan patadas al subordinado». Unido al proceso de evaluación y vinculado al ejercicio de planificación de recursos humanos llamado «sesión C», el proceso de retroalimentación de 360 grados se convirtió en el medio para identificar necesidades de formación, oportunidades de enseñanza y, finalmente, planificar la trayectoria profesional (ya fuera hacia arriba, hacia un lado o hacia fuera).

Hacia los años noventa: la tercera ola

Al entrar en los años noventa, Welch pensaba que los nuevos cimientos de GE ya estaban colocados. A pesar de la desaceleración del sector industrial en los primeros años de la década, estaba comprometido con la tarea de reconstruir la compañía a un ritmo incluso más urgente. Siguieron sucediéndose nuevas iniciativas.

Conducta sin fronteras

Luego de superar las primeras iniciativas que tenían por objeto ayudar a los negocios individuales de GE, Welch comenzó a centrarse en crear lo que él llamaba «diversidad integrada». Su visión de GE en los años noventa era la de una compañía «sin fronteras», caracterizada por un «entorno abierto, de miras amplias, favorable a la búsqueda e intercambio de ideas nuevas, independientemente de su origen», es decir, básicamente una extensión e institucionalización de la apertura que «Work-Out» había comenzado y que la transferencia de las «Mejores prácticas» había reforzado. Al describir su visión sin fronteras para GE, Welch escribió:

«La empresa sin fronteras que nosotros imaginamos eliminará las barreras entre ingeniería, fabricación, mercadeo, ventas y servicio al cliente; no hará ninguna distinción entre operaciones nacionales e internacionales. Nos sentiremos tan cómodos haciendo negocios en Budapest o Seúl como en Louisville y Schenectady. Una organización sin fronteras ignorará o borrará las etiquetas de grupos como “directivos”, “asalariados” o “trabajadores por horas”, que impiden que la gente trabaje junta»¹⁰.

Una de las historias más repetidas de Welch acerca de cómo las mejores prácticas podían ser potenciadas por un comportamiento sin fronteras describía cómo los directivos de GE de Canadá identificaron un pequeño fabricante neozelandés de electrodomésticos, Fisher & Paykel, que producía una amplia gama de productos muy eficientemente en una pequeña planta de volumen bajo. Cuando los canadienses utilizaron sus técnicas flexibles de fabricación para incrementar la productividad en su planta de volumen alto, el negocio de electrodomésticos de Estados Unidos empezó a interesarse por ellas. Más de 200 directivos y empleados de la planta de Louisville se desplazaron a Montreal para estudiar los logros y, al cabo de poco tiempo, un programa de respuesta rápida redujo el ciclo de producción estadounidense a la mitad y los costos de inventario en un 20%. Como era de prever, el parque de electrodomésticos de GE en Louisville se convirtió en un destino de visita obligada para muchos otros negocios y, al cabo de un año, el programa había sido adaptado para negocios tan diversos como el de locomotoras y motores a reacción.

¹⁰ Memoria anual de GE, 1989.

El director general materializó el concepto abstracto de una empresa sin fronteras no sólo repitiendo historias de éxitos como ésta, sino también recalcando que en GE no había sitio para los partidarios de la vieja cultura: «A la gente que no sea sin fronteras, se la saca de sus puestos... Si sólo miras tu propio territorio, eres egocéntrico, no compartes nada con la gente y no buscas nuevas ideas, éste no es tu sitio», decía. También cambió los criterios para otorgar bonificaciones y opciones de compra de acciones para recompensar la búsqueda e intercambio de ideas, no sólo la creación de ideas. Cinco años después, Welch tenía una lista de historias de éxitos derivados de la aplicación de conductas sin fronteras:

«Empezamos a aprender unos de otros rápidamente: soluciones de productividad de iluminación; gestión de activos de respuesta rápida de electrodomésticos; eficacia en las transacciones de GE Capital; técnicas de reducción de costos de motores de aviación, y gestión de cuentas globales de plásticos¹¹.

Uno de los ejemplos más impresionantes de la forma en que las ideas y las habilidades se difundían a través de GE lo representaba el “modelo de integración” de la compañía. Este modelo, que se desarrolló utilizando las lecciones extraídas de la revisión de literalmente cientos de adquisiciones luego de ser completadas, guiaba las acciones de los gerentes responsables de integrar una nueva operación en cualquier parte de la compañía: Desde tomar control de las cuentas, hasta realinear la organización, y desde identificar y remover a aquellos que entorpecen el trabajo, hasta implementar las herramientas y programas de GE. Para finales de la década de los noventa, los programas de integración de GE se completaban en unos 100 días.

Traspasar límites: lograr lo imposible

Para dar más fuerza a las crecientes expectativas de gestión, a principios de los años noventa Welch realizó un nuevo asalto a las normas culturales de GE. Introdujo la noción de «traspasar límites» a la hora de fijar objetivos de resultados, y la describió como «usar los sueños para fijar objetivos empresariales sin saber realmente cómo alcanzarlos»¹². Su meta era cambiar el modo de fijar objetivos y medir los resultados creando un clima en el que a todo el mundo se le preguntara: «¿Hasta dónde puedes llegar?».

La noción de traspasar límites no reemplazó a los procesos tradicionales de previsión y fijación de objetivos. Los directivos seguían teniendo que alcanzar objetivos básicos, ajustados al mundo tal como resultaba ser, no a un plan rígido negociado un año antes. Pero durante el ciclo de presupuestos también se les requería que establecieran metas más ambiciosas para sus negocios. Aunque los directivos no estaban obligados a alcanzar estas metas, a aquellos que las conseguían se les recompensaba con bonificaciones sustanciales u opciones de compra de acciones. Decía Welch: «Un presupuesto riguroso por sí solo es una tontería. Yo pienso en términos de... qué es lo mejor que se puede hacer. Uno empieza a ver enseguida lo que resulta de un entorno abierto que inspira confianza».

Al año de introducir el concepto de traspaso de límites, Welch informaba de los progresos:

«Antes nos contentábamos con pequeños progresos, fijando objetivos para pasar de, digamos, 4,73 a 4,91 en rotación de existencias, o de un 8,53 a un 8,92% en márgenes operativos; y luego nos dedicábamos a prolongadas negociaciones burocráticas de alto nivel para mover la cifra unas centésimas en una u otra dirección... Ya no hacemos eso. En una organización sin fronteras orientada a la velocidad, los puntos decimales son un aburrimiento. No inspiran ni plantean retos

¹¹ Memoria anual de GE, 1995.

¹² Memoria anual de GE, 1993.

a nadie, ni tampoco cautivan la imaginación. Nuestros objetivos son 10 rotaciones de existencias, con márgenes operativos del 15%¹³.

A mediados de los años noventa, las metas de traspaso de límites formaban ya una parte fija de la cultura de GE. Un alto ejecutivo de GE explicaba: «A la gente le gusta solucionar problemas. Quiere pasar al siguiente nivel, y creo que eso se está convirtiendo en un motor más poderoso para la compañía que el “Work-Out”.» Sin embargo, la introducción de objetivos de traspaso de límites no estuvo exenta de dificultades de implementación. Según Steve Kerr, responsable de Crotonville: «Es imprescindible respetar la idea de que el fracaso no trae aparejado un castigo. Sin eso, los objetivos de traspaso de límites son un desastre». También hacía hincapié en que, a menos que se gestionase adecuadamente, los objetivos de traspaso de límites podrían fácilmente degenerar y convertirse en una justificación para obligar a la gente a trabajar 60 horas semanales a fin de conseguir objetivos imposibles. «En vez de hacer que la gente trabaje más, hay que enseñarles nuevas formas de pensar, decía Kerr. No se trata de la cifra en sí, sobre todo porque es una cifra inventada. Se trata del proceso que estás intentando de estimular. Se intenta que la gente piense en formas fundamentalmente mejores de realizar su trabajo»¹⁴.

A principios de 1996, Welch reconoció que GE no había logrado dos de los cuatro objetivos de traspaso de límites fijados para un horizonte de cuatro años: incrementar los márgenes operativos desde el 10% en 1991 al 15% en 1995, y aumentar la rotación de existencias de 5 a 10 veces. No obstante, tras décadas de márgenes operativos con cifras de un dígito y 4 ó 5 rotaciones de existencias, GE había conseguido un margen operativo del 14,4% y casi siete rotaciones de existencias en 1995. «Al intentar alcanzar estos objetivos “imposibles”, decía Welch, aprendimos a hacer cosas más rápidamente que si nos hubiéramos fijado objetivos factibles, y ahora tenemos la suficiente confianza para fijar nuevos objetivos de traspaso de límites para 1998: un margen operativo de al menos un 16% y más de diez rotaciones de existencias»¹⁵.

Negocios de servicios

En 1994, Welch lanzó una nueva iniciativa diseñada para potenciar una de sus primeras metas: reducir la dependencia de GE de sus productos industriales tradicionales. A principios de los años ochenta, manifestó por primera vez su inclinación hacia los negocios de servicios mediante la adquisición de empresas de servicios financieros como Employers Reinsurance y Kidder, Peabody. «Casi el 60% de los beneficios de GE proceden ahora de los servicios, decía Welch en 1995. Desde el 16,4% de 1980, el porcentaje ha ido subiendo. Ojalá fuera el 80%»¹⁶.

Para hacer realidad su deseo, Welch pasó a la siguiente fase de su campaña. Durante las revisiones estratégicas anuales con los altos directivos, Welch empezó a plantear a sus responsables de negocios el reto de contrarrestar la desaceleración del crecimiento ampliando la parte de servicios de sus negocios «a fin de participar en una mayor parte de la cadena alimenticia». Aunque los clientes siempre necesitarían hardware de alta calidad, Welch argumentaba que el reto de GE en los años venideros sería complementar sus productos con servicios de valor añadido más sofisticados. Describiéndolo como una de «las mayores oportunidades de crecimiento de la historia de GE», formó un cuadro de ejecutivos

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ «Stretch Goals: The Dark Side of Asking for Miracles», extracto de la entrevista con Steve Kerr, responsable de Crotonville, *Fortune*, 13 de noviembre de 1995.

¹⁵ Memoria anual de GE, 1995.

¹⁶ Smart, Tim, «Jack Welch's Encore», *Fortune*, 28 de octubre de 1996.

prometedores para que se centraran en el asunto. Al mismo tiempo, pidió al vicepresidente Paolo Fresco que creara un consejo de servicios por medio del cual intercambiaran ideas los altos ejecutivos.

Al poco tiempo, todos los negocios de GE estaban explorando nuevas oportunidades de crecimiento basadas en los servicios. El negocio médico, por ejemplo, desarrolló un concepto denominado «In Site». Se trataba de incorporar sensores de diagnóstico y capacidades de comunicación a sus bases instaladas de escáneres TC, equipos IRM y otros dispositivos médicos de GE. El sistema conectaba los equipos directamente al centro de servicio en línea de GE, diagnosticando continuamente su estado de funcionamiento en tiempo real. GE no tardó en ofrecer sus diagnósticos remotos y otros servicios a todos los equipos médicos, incluidos productos que no eran de GE.

Como otros ejemplos internos de mejores prácticas en materia de servicios, el caso de «In Site» fue compartido en el consejo de servicios, por lo que no tardó en transferirse la tecnología de diagnóstico en línea a otros negocios de GE. En motores de aviación, algunos parámetros operativos críticos de los motores a reacción de GE eran controlados por los expertos de servicios de GE mientras los motores estaban en pleno vuelo, proporcionando a la compañía un importante beneficio de valor añadido para sus clientes. Los mismos conceptos de diagnóstico en tiempo real se aplicaron también a los negocios de sistemas energéticos de GE, y otros negocios tenían también planes para desarrollar capacidades de diagnóstico remoto.

Según Welch, las posibilidades de crecimiento en servicios de productos eran ilimitadas. Con una ventaja única en el mundo –una base instalada de unos 9.000 motores a reacción comerciales, 10.000 turbinas, 13.000 locomotoras y 84.000 grandes equipos de obtención de imágenes diagnósticas médicas–, pensaba que GE contaba con una plataforma increíblemente sólida sobre la cual construir. Lewis Edelheit, vicepresidente de investigación y desarrollo corporativos de GE, comentaba:

«Hace unos años, los negocios eran vistos como una pirámide cuya base era el producto, mientras que los otros elementos –servicios, procesos de fabricación e información– descansaban sobre esa base. Ahora se trata de invertir la pirámide. El producto llegará a ser simplemente una pieza del conjunto, la punta de la pirámide invertida. Las mayores oportunidades de crecimiento pueden darse en la prestación de servicios a los clientes: facilitar al cliente formas de llegar a ser más productivo, e información tan valiosa que el cliente pagará por ella»¹⁷.

En 1996, GE ya tenía un negocio de servicios para equipos valorado en 8.000 millones de dólares, que crecía mucho más rápidamente que los negocios de productos subyacentes. De igual importancia ante los ojos de Welch era el hecho de que el negocio de servicios estaba cambiando la mentalidad interna de vender productos a “ayudar a nuestros clientes a triunfar”. El negocio de servicios de GE era dirigido a aumentar la productividad de los activos de sus clientes (centrales eléctricas, locomotoras, aviones, fábricas, equipos de hospital y demás). Y mientras GE contribuía a reducir los gastos de capital de sus clientes, sus directivos también estaban desviando la demanda de productos de margen bajo hacia sus nuevos servicios de elevada rentabilidad, cuyos márgenes eran casi el doble de la media de la compañía.

Esta iniciativa condujo a una nueva ronda de adquisiciones. Sólo en 1997, GE hizo 20 adquisiciones y empresas conjuntas relacionadas con los servicios, incluidas una adquisición de un negocio de servicios para motores a reacción por 1.500 millones de dólares y la compra de una empresa global de servicios para equipos de generación de electricidad por 600 millones de dólares. El cambio radical de las actividades de GE en sólo dos décadas llevó a Welch a afirmar: «Hemos cambiado la naturaleza misma de lo que hacemos para ganarnos la vida. En la actualidad, los servicios suponen dos tercios de nuestros ingresos» (véase **Anexo 9**).

¹⁷ Edelheit, Lewis, «GE's R&D Strategy: Be Vital», *Research Technology Management*, marzo-abril de 1998.

Se cierra la década: el último capítulo de Welch

Al entrar en la segunda mitad de la década, Welch sabía que en el año 2001 cumpliría la edad de jubilación obligatoria en GE. Sin embargo, su energía y su entrega para seguir construyendo GE parecían intactas, pese a los críticos que continuaban preguntándose si la compañía podría seguir añadiendo valor a una cartera de negocios tan diversificada. En la Memoria anual de 1995, Welch abordó frontalmente el problema:

«La última moda en el terreno de los negocios es desmontar empresas con negocios múltiples. La pregunta obvia que se formula a GE, la mayor empresa con negocios múltiples del mundo, es: “¿Cuándo van a hacerlo?”. La respuesta breve es que no lo vamos hacer... Somos una empresa que quiere hacerse más grande, no más pequeña. Nuestra única respuesta a la pregunta de moda “¿Qué piensan escindir?”, es: Dinero, y a montones.»

A pesar de que en 1995 tuvo que ser hospitalizado para someterse a una operación de triple «bypass», Welch no daba muestras de frenar. De hecho, muchos creían que había ganado nuevas energías en su estado postoperatorio, ya que continuaba la presión para mejorar resultados y llevar a cabo nuevas iniciativas.

Iniciativa de calidad «Seis Sigma»

Cuando una encuesta de la compañía realizada en 1995 reveló que los empleados no estaban satisfechos con la calidad de sus productos y procesos, Welch se preocupó. Hablando del tema con Lawrence Bossidy, un viejo amigo que había dejado GE en 1991 para convertirse en director general de AlliedSignal Inc., Welch aprendió cómo el programa «Seis Sigma» que Bossidy había tomado prestado de Motorola Inc. había ayudado a la empresa a mejorar espectacularmente la calidad, reducir costos y aumentar la productividad. Inmediatamente, Welch invitó a Bossidy a presentar el programa de AlliedSignal a la alta dirección de GE en la reunión del consejo ejecutivo. La presentación fue recibida con entusiasmo.

Después de la reunión, Welch pidió a Gary Reiner, vicepresidente de desarrollo de negocios, que se encargara de una nueva iniciativa de calidad para GE. Reiner realizó un estudio detallado sobre el impacto de los programas de calidad en empresas como Motorola y AlliedSignal. El análisis de Reiner concluía que GE operaba con unos índices de error diez mil veces superiores al nivel de calidad «Seis Sigma» de 3,4 defectos por millón de operaciones. Además, estimaba que esa diferencia estaba costando a la compañía entre 8.000 y 12.000 millones de dólares anuales en ineficiencias y pérdidas de productividad. Basándose en los hallazgos de Reiner, en 1996, en la reunión con los 500 directivos de mayor categoría de GE en Boca Ratón, Welch anunció el objetivo de alcanzar los niveles de calidad «Seis Sigma» en toda la compañía para el año 2000, describiendo el programa como «la mayor oportunidad de crecimiento, incremento de la rentabilidad y satisfacción de los empleados individuales en la historia de nuestra compañía».

Como todas las iniciativas anunciadas en Boca (servicios, globalización, etc.), el programa «Seis Sigma» no fue sólo un eslogan: era un programa muy bien desarrollado, con un plan detallado para su implementación. Además, sería controlado durante todo el año a través de una serie de reuniones de la gerencia cuidadosamente relacionadas entre sí, a las que Welch llamó como el “sistema operativo” de GE – la serie de reuniones de planificación, asignación de recursos, revisión y comunicación que estaban en el centro de su proceso gerencial. En marzo, se le dio seguimiento al anuncio de la iniciativa de Boca por medio de un primer reporte de progreso durante los dos días de reuniones del CEC; luego en abril, en las reuniones de revisión de la «sesión C», Welch tenía previsto revisar cómo se habían utilizado los recursos humanos clave en función de los objetivos; en julio, durante las reuniones de revisión

estratégica, se revisaría el impacto de la iniciativa en las proyecciones a tres años de cada uno de los negocios de GE; en octubre, durante las reuniones de los directivos, se haría seguimiento del progreso y se exhibirían las mejores prácticas; y en noviembre, durante las revisiones del plan operativo, se incorporaría el impacto en las proyecciones para el año siguiente (Véase **anexo 10**). Walsh decía: «somos implacables».

La participación en «Seis Sigma» no era algo opcional, y Welch condicionó el 40% de las bonificaciones a los objetivos «Seis Sigma» de cada individuo. Para proveer a los gerentes con las herramientas necesarias, Reiner diseñó un entrenamiento masivo de miles de directivos a fin de crear un cuadro de «cinturones verdes», «cinturones negros» y «cinturones negros maestros» en calidad «Seis Sigma». La formación de los «cinturones verdes» requería unas cuatro semanas, seguida por la implementación de un proyecto de cinco meses que perseguía la mejora de la calidad. Los «cinturones negros» sólo se concedían tras seis semanas de instrucción en estadística, análisis de datos y otras herramientas «Seis Sigma» que preparaban al candidato para llevar a cabo tres grandes proyectos sobre calidad que dieran lugar a incrementos mensurables en los resultados. Los «cinturones negros maestros» –instructores «Seis Sigma» a tiempo completo– asesoraban a los candidatos a «cinturón negro» a lo largo del proceso de dos años.

En la reunión de Boca de enero de 1998, ponentes procedentes de todo el mundo y todos los negocios de la compañía presentaron las mejores prácticas y logros de «Seis Sigma». Directivos de sistemas médicos explicaban cómo los diseños de esta iniciativa prolongaban 10 veces la vida de los tubos de rayos X del escáner TC; el negocio de alquiler de automotores había experimentado una reducción del 62% del tiempo de permanencia en sus talleres de reparación, lo que les permitía ser entre dos y tres veces más rápidos que su rival más próximo; y un equipo del negocio de plásticos describía cómo dicho proceso había añadido 135 millones de kilos de capacidad nueva, lo que equivalía a una «planta gratis». En total, se habían iniciado 30.000 proyectos «Seis Sigma» durante el año anterior.

En la Junta Anual de abril de 1999, Welch anunció que en los dos primeros años del programa «Seis Sigma», GE había invertido 500 millones de dólares en la formación de los 85.000 empleados profesionales. Además, se habían nombrado 5.000 directivos para trabajar a tiempo completo en el programa como «cinturones negros» y «cinturones negros maestros», lo que llevó a Welch a afirmar que «han empezado a cambiar el ADN de GE por uno cuya hebra central es la calidad». Los 750 millones de dólares de rendimiento de la inversión superaron todas las expectativas, y la compañía preveía un rendimiento adicional de 1.500 millones de dólares en 1999 (véase **anexo 11**). Claramente satisfecho con el programa, Welch declaraba: «En casi cuatro décadas con GE, nunca había visto una iniciativa de la compañía que avanzara tan resuelta y rápidamente en persecución de una gran idea».

«Personas clase A» con cuatro letras E

Cuanto más próxima estaba su fecha de jubilación, más parecía Welch centrarse en la calidad de la organización que dejaría a su sucesor. Aunque pensaba que había reunido un equipo de líderes de primera clase en la cúpula de la compañía, quería seguir mejorando la calidad de los niveles inferiores de la organización. Esto implicaba no sólo elevar las exigencias a la hora de contratar nuevos directivos, sino también deshacerse de aquellos que no alcanzaban los altos estándares de GE. Modificando su anterior clasificación de los directivos en cuatro tipos, empezó a describir a GE como una empresa que sólo quería «Personas clase A», es decir, individuos con visión, liderazgo, energía y coraje. Hizo una descripción de lo que trataba de conseguir:

«El líder de GE ve esta empresa como lo que realmente es: el mayor caldo de cultivo de innovación empresarial del mundo. Tenemos unos 350 segmentos de negocios. Para nosotros, son como 350 laboratorios cuyas ideas están ahí para intercambiarse, aprenderse y difundirse lo más

rápidamente posible. Para el líder, este intercambio y difusión de ideas es algo que asume como una de sus responsabilidades prioritarias.»

Las «Personas clase A» se caracterizaban por lo que Welch describía como las cuatro letras E: *energía* (“gente estimulada por las ideas y atraída por la turbulencia debido a las oportunidades que ofrece”); habilidad de *energizar* a los demás (“infundir en todo el mundo el entusiasmo por una idea y hacer que todo el mundo sueñe los mismos grandes sueños”); *entereza* (“la habilidad de tomar decisiones difíciles”) y *ejecución* (“la habilidad constante de transformar una visión en resultados”).

Para cumplir con las necesidades de la empresa de conseguir talento de excepcional liderazgo, Welch insistió que la compañía emprendiera la tercera fase de su iniciativa de globalización. Más allá de concentrarse en mercados y recursos globales -las dos primeras fases de la globalización- Welch instó a sus directivos a aumentar sus esfuerzos para “globalizar el intelecto de la compañía”. Al mismo tiempo, pidió a su grupo de alta gerencia que actuara de manera decisiva para mejorar la calidad de sus actuales empleados:

«Somos una empresa clase A-plus. Sólo queremos personas clase A. Podemos conseguir a quien queramos. Sientan vergüenza de aquellos de ustedes que no se rodeen de la mejor gente. Cuiden de sus mejores elementos. Recompénselos, promuévanlos y remunérenlos bien. Dénles muchas opciones (de compra de acciones) y no malgasten el tiempo tratando de elaborar planes para conseguir que la gente clase C sea clase B. Remuévanlos pronto. Es una contribución positiva»¹⁸.

Para ayudar a clarificar estas decisiones, la compañía implantó un sistema de valoración que requería que cada directivo clasificara a sus empleados en una de las siguientes cinco categorías, basándose en el desempeño a largo plazo: el 10% “de los mejores”, en la 1ª; el 15% “de los más sólidos”, en la 2ª; el 50% “de los altamente valiosos”, en la 3ª; el 15% “de los que estaban en el límite”, en la 4ª, y el 10% “de los menos eficaces”, en la 5ª.¹⁹ Cada grupo, incluso uno de diez personas, tenía que clasificarse siguiendo esta escala denominada “curva de vitalidad. Todos aquellos en la 1ª categoría y muchos en la 2ª categoría se les daban opciones de compra de acciones, mientras que aquellos individuos incluidos en la 5ª categoría tenían que irse. Welch reflexionaba sobre la necesidad de prescindir de los individuos de rendimiento bajo: «En el caso de los de la 5ª categoría está más claro que el agua. Creo que lo saben, y tú también lo sabes. Es mejor para todo el mundo. Se van a un sitio nuevo, a una nueva vida, a un nuevo comienzo». En el otro extremo de la escala, Welch esperaba que los directivos actuaran para desarrollar a los que tenían un desempeño superior: “envíen a sus 10 mejores hombres y veamos cuántos de ellos califican dentro de los 10 mejores de toda la compañía”.

Welch sabía que el fomento y la mejora continua de la calidad de la dirección era uno de los puntos clave del éxito de GE. Pensaba que el talento que había reunido durante 18 años –sobre todo en los niveles directivos altos– tenía una calidad muy superior a la de años anteriores. «En el consejo ejecutivo de GE, todos son personas clase A. Antes no era así. Me produce una gran satisfacción», decía.

Hacia el retiro: una iniciativa más

Justo cuando la organización pensó que Welch había dejado su marca final en GE, el director general de 64 años de edad, introdujo su cuarta iniciativa estratégica– el negocio electrónico (*e-business*)²⁰ -

¹⁸ Ibídem, pág. 39.

¹⁹ Eventualmente, las cinco categorías fueron reducidas a tres- 20% “los mejores”, 70% “los de alto rendimiento” y 10% “los menos eficaces”. La práctica de eliminar el 10% de los menos eficaces continuó bajo la filosofía “mejorar o moverse”.

²⁰ Las tres primeras fueron globalización, servicios y «Seis Sigma».

durante la reunión de directores operativos celebrada en Boca en 1999. Welch describía el impacto del Internet como “el mayor cambio que he tenido”, y lanzó un programa que él describió como “destruyetunegocio.com”. En un plazo de dos meses, todas las unidades ya contaban con un equipo “dtn.com” a tiempo completo dedicado a la desafiante tarea de redefinir sus modelos de negocio antes de que alguien más lo hiciera. Welch les dijo: “cambio significa oportunidad y ésta es nuestra mayor oportunidad.”

Welch sabía que GE estaba entrando tardíamente a la escena del Internet, y así lo manifestó a los accionistas tres meses después de la reunión de Boca: “grandes compañías como la nuestra estaban aterradas por la poca familiaridad con la tecnología. Pensábamos que era misteriosa, un asunto de Premio Nobel, un campo de trabajo fuera de lo normal”. Pero mientras más exploraba y hablaba con la gente sobre el Internet, más se convencía que a través de procesos como «Seis Sigma», GE ya había hecho la parte difícil del trabajo para construir los activos necesarios para desarrollar el negocio electrónico, como por ejemplo, marcas fuertes, una calificación superior en la confiabilidad del producto, gran capacidad de procesamiento y una calidad de servicio excelente. Welch decía: “es mucho más difícil para una nueva compañía en Internet desafiarnos si no tienen sentadas las bases fundamentales. Son como pequeños puestos de venta de dulces sin un negocio real ni capacidades operativas”.

A medida que la organización comenzaba a promover la nueva idea a través de los programas mensuales de revisión que requería el sistema operativo de GE, Welch estaba impresionado con los primeros resultados de los equipos “dtn.com”. Decía Welch: “digitalizar la compañía y desarrollar modelos de negocio electrónico es más fácil –no más difícil– de lo que jamás nos imaginamos. Sin embargo, otros eran menos optimistas. David Mark, un socio de la compañía McKinsey and Co., decía: “tomará una década para implementarlo. No creo que sea una transición fácil.” Si Mark estaba en lo cierto, construir el negocio electrónico de GE sería un desafío a largo plazo para el sucesor de Welch.

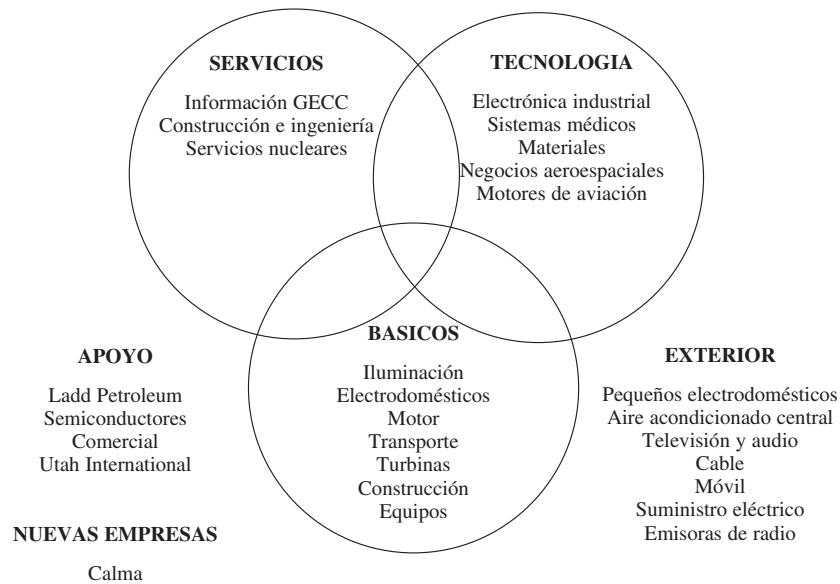
Anexo 1 Datos financieros seleccionados (En millones de dólares)

	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1986	1981
<i>General Electric y afiliadas consolidadas</i>											
Ingresos	100.469	90.840	79.179	70.028	60.109	55.701	53.051	51.283	49.696	36.725	27.240
Beneficios de las actividades en curso	9.296	8.203	7.280	6.573	5.915	4.184	4.137	3.943	3.920	3.689	n.d.
Pérdidas de las actividades abandonadas	—	—	—	—	-1.189	993	588	492	383	n.d.	n.d.
Beneficio neto	9.296	8.203	7.280	6.573	4.726	4.315	4.725	2.636	4.303	2.492	1.652
Dividendos declarados	4.081	3.535	3.138	2.838	2.546	2.229	1.985	1.808	1.696	1.081	715
Rentabilidad de los recursos propios medios (porcentaje)	25,7	25	24	23,5	18,1	17,5	20,9	12,2	20,2	17,3	19,1
Por acción:											
Beneficio neto	2,84	2,5	2,2	1,95	1,38	3,03	2,75	2,55	2,42	2,73	n.d.
Beneficio neto - diluido	2,8	2,46	2,16	1,93	1,37	2,52	2,75	1,51	2,42	n.d.	n.d.
Dividendos declarados	1,25	1,08	0,95	0,845	0,745	1,31	1,16	1,04	0,96	1,18	n.d.
Intervalo de cotización de las acciones ¹	103,9-69	76,6-47,9	53,1-34,7	36,6-24	27,4-22,5	26,7-20,2	87,5-72,7	78,1-53	75,5-50	44,4-33,2	69,9-51,1
Activo total de las actividades en curso	355.935	304.012	272.402	228.035	185.871	251.506	192.876	166.508	152.000	84.818	20.942
Endeudamiento a largo plazo	59.663	46.603	49.246	51.027	36.979	28.194	25.298	22.602	20.886	100.001	1.059
Acciones en circulación - media (en miles)	3.268.998	3.274.692	3.307.394	3.367.624	3.417.476	1.707.979	1.714.396	1.737.863	1.775.104	912.594	227.528
Empleados a cierre de ejercicio:											
Estados Unidos	163.000	165.000	155.000	150.000	156.000	157.000	168.000	173.000	183.000	302.000	n.d.
Otros países	130.000	111.000	84.000	72.000	60.000	59.000	58.000	62.000	62.000	71.000	n.d.
Actividades abandonadas (principalmente Estados Unidos)	—	—	—	—	5.000	6.000	42.000	49.000	53.000	n.d.	n.d.
Total empleados	293.000	276.000	239.000	222.000	221.000	222.000	268.000	284.000	298.000	373.000	404.000

¹ Precio no ajustado para cuatro desdobles (*split*) de acciones de 2 por 1 durante el período.

n.d. = no disponible.

Anexo 2 La visión de tres círculos para GE, 1982

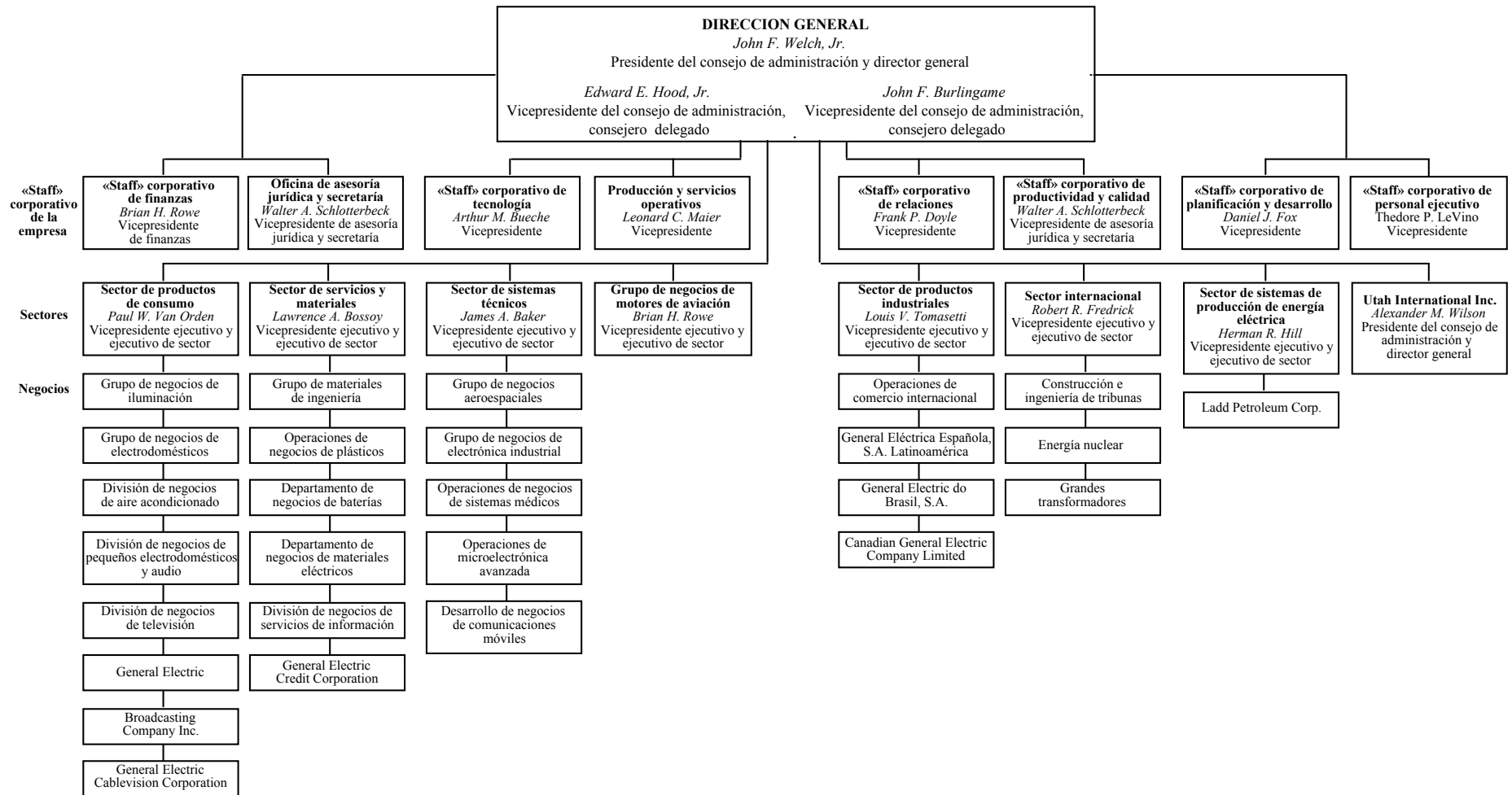


Anexo 3 Cambios en la cartera de negocios de GE

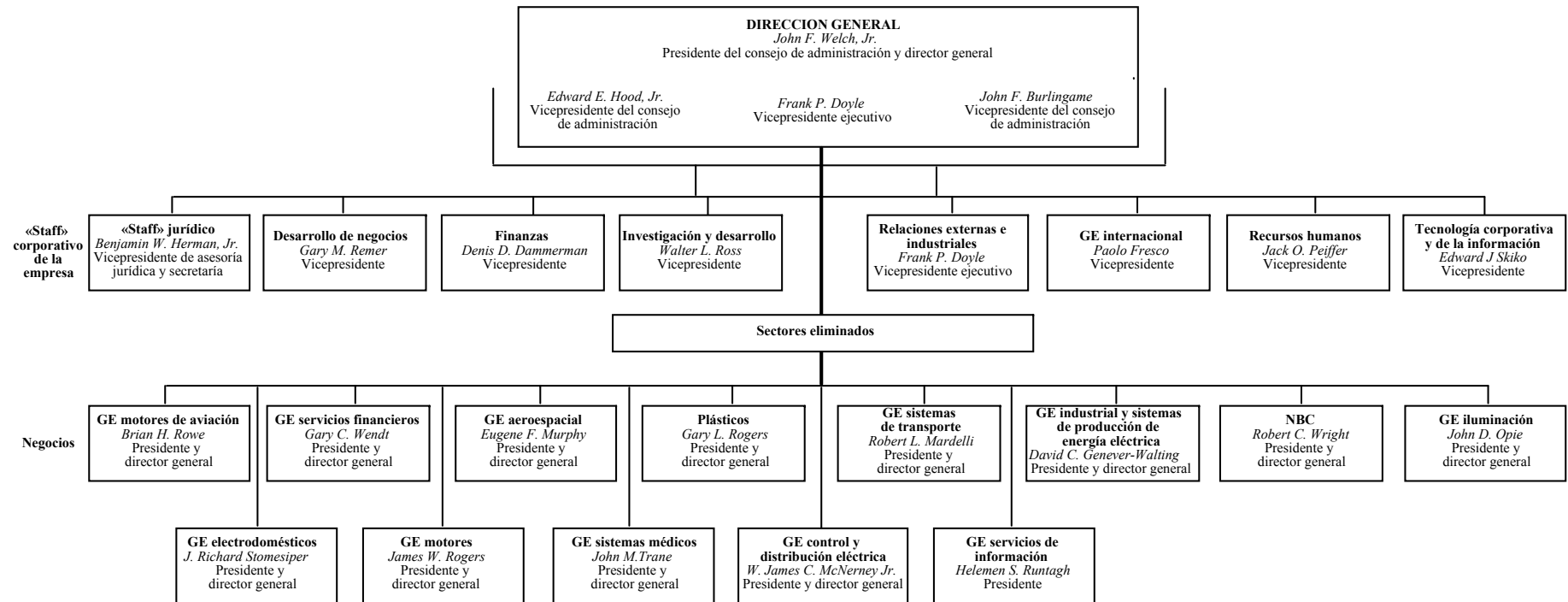
PRINCIPALES ADQUISICIONES (Total: 21.000 millones de dólares)	PRINCIPALES DESINVERSIONES (Total: 11.000 millones de dólares)
<ul style="list-style-type: none"> Calma (equipos de CAD/CAM) Intersil (semiconductores) Employers Reinsurance Corp. Decimus (alquiler de ordenadores) RCA (NBC Televisión, aeroespacial, electrónica) Kidder, Peabody (banca de inversión) Polaris (alquiler de aviones) Genstar (alquiler de contenedores) Thomson/CGR (equipos médicos) Gelco (alquiler de edificios portátiles) Borg-Warner Chemicals (plásticos) Montgomery Ward Credit (tarjetas de crédito) Roper (electrodomésticos) Penske Leasing (alquiler de camiones) Financial Guaranty Insurance Co. Thungsram (bombillas) Burton Group Financial Services Travelers Mortgage (servicios hipotecarios) Thorn Lighting (bombillas) Financial News Network (red de cable) Chase Manhattan Leasing Itel Containers (alquiler de contenedores) Harrods/House of Fraser Credit Cards 	<ul style="list-style-type: none"> Central Air Conditioning Pathfinder Mines Broadcasting Properties (emisoras de televisión y radio no pertenecientes a RCA) Utah International (minería) Housewares (pequeños electrodomésticos) Family Financial Services RCA Records Nacolah Life Insurance (de RCA) Coronet Carpets (de RCA) Consumer Electronics (televisores) Carboloy (cortadoras industriales) GE Solid State (semiconductores) Calma (equipos de CAD/CAM) RCA Globcomm (télex internacional) Ladd Petroleum (exploración y refinado de petróleo) RCA Columbia Home Video Auto Auctions (subastas de coches usados)

Fuente: «The Business Engine».

Anexo 4a Organigrama de GE en 1981



Anexo 4b Organigrama de GE en 1992



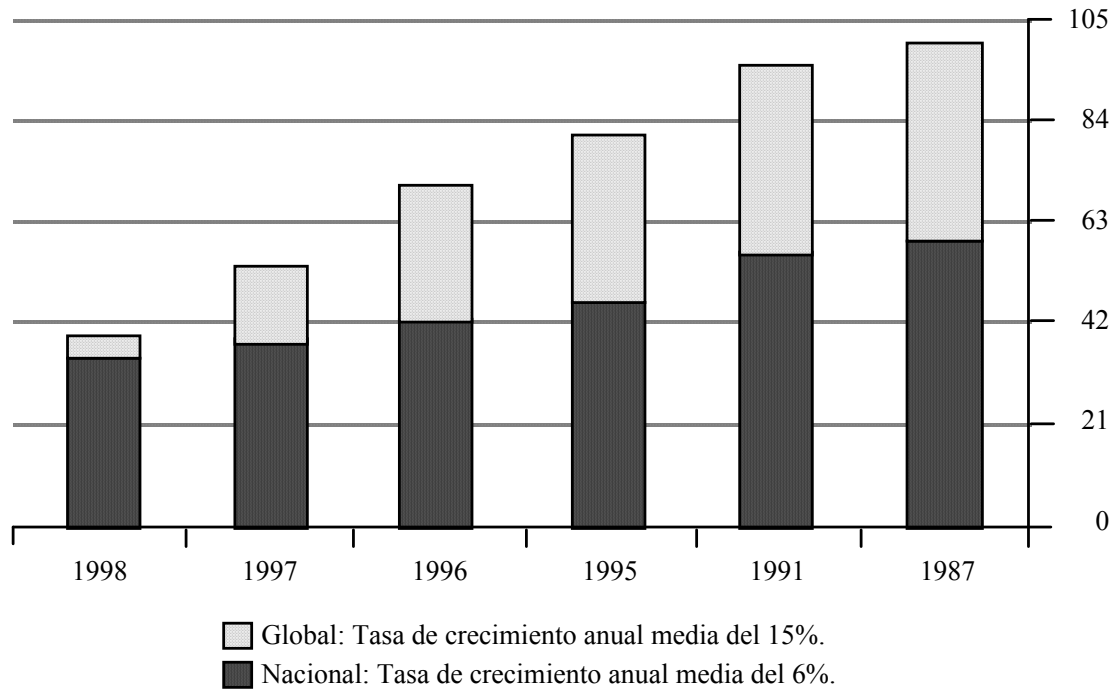
Anexo 5 Resultados de General Electric en tres períodos (En millones de dólares)

	Borch		Jones		Welch		
	1961	1970	1971	1980	1981	1990	1998
Ventas	4.666,6	8.726,7	9.557,0	24.950,0	27.240,0	52.619,0	100.469,0
Beneficio operativo	431,8	548,9	737,0	2.243,0	2.447,0	6.616,0	13.477,0
Beneficio neto	238,4	328,5	510,0	1.514,0	1.652,0	4.303,0	9.296,0
Retorno sobre Ventas (porcentaje)	5,1	3,8	5,3	6,1	6,1	8,2	10,8
Retorno sobre capital (porcentaje)	14,8	12,6	17,2	19,5	18,1	19,8	25,4
Capitalización bursátil	6.283,7	7.026,7	10.870,5	12.173,4	13.073,4	50.344,9	334.236,9
Cotización de S&P 500							
Indice compuesto	65,7	83,0	97,9	119,4	126,4	330,2	1.095,4
Empleados	279.547	396.583	402.000	366.000	404.000	298.000	293.000
PNB de Estados Unidos (en miles de millones de dólares)	523,0	982,0	1.063,0	2.626,0	2.708,0	5.524,5	8.508,9

Fuente: Memorias anuales de GE, Survey of Current Business, Datastream.

Anexo 6 Crecimiento a través de la globalización

Incremento de las ventas respecto al año anterior (en millardos de dólares)



Fuente: Memoria anual de GE, 1998.

Anexo 7 Welch en el centro de Crotonville de GE

Nota típica que Welch enviaba a los 30 participantes para preparar su sesión del curso de desarrollo de ejecutivos (CDE) de GE:

Estimados participantes en el CDE:

Estoy deseando que mañana pueda pasar con todos ustedes unos momentos estimulantes. Incluyo aquí unos pocos planteamientos para que reflexionen sobre ellos antes de nuestra sesión:

Como grupo:

Situación: Mañana se le nombra director general de GE.

- ¿Qué haría durante los 30 días primeros?
- ¿Tiene en la actualidad una «visión» de lo que hay que hacer?
- ¿Qué haría para desarrollar una?
- Presente su mejor esbozo de una visión
- ¿Qué haría para «vender» la visión?
- ¿Sobre qué cimientos la construiría?
- ¿Qué prácticas actuales desearía?

Individualmente:

1. Prepárese para describir un dilema de liderazgo al que haya tenido que hacer frente en los 12 últimos meses, por ejemplo, cierre de plantas, transferencia de trabajo, recursos humanos, compra o venta de un negocio, etc.
2. Piense qué recomendaría para acelerar el impulso hacia la calidad en toda la compañía.
3. Hablaré sobre personas clase «A, B y C». A su modo de ver, ¿cuáles son las características de cada una de estas personas?
4. También hablaré sobre energía/energizar/entereza como características clave de los líderes de hoy. ¿Está de acuerdo? ¿Ampliaría la lista? ¿Cómo?

Espero que pasemos un rato divertido, y sé que me iré siendo más listo que cuando he llegado.

Jack

Fuente: «The Leadership Engine».

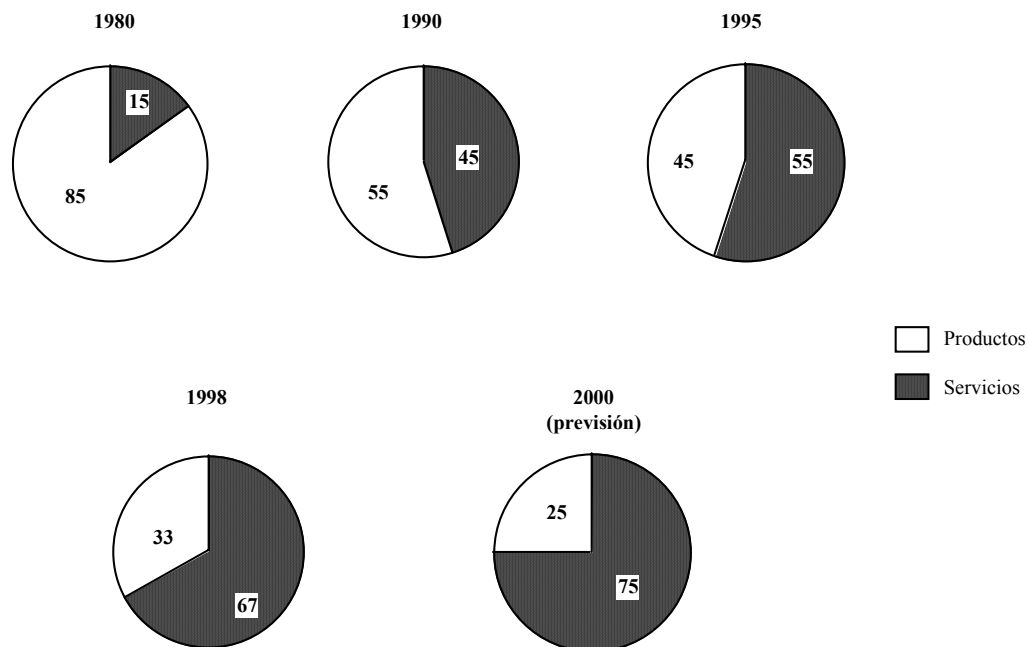
Anexo 8 Capacidades de liderazgo en GE

- Crean una visión simple, clara, basada en la realidad y orientada hacia el cliente, y son capaces de comunicarla de forma sencilla a todos los interesados.
- Tienen (o poseen la capacidad para desarrollar) cerebros globales y una sensibilidad global, y se sienten cómodos formando equipos globales diversos.
- Comprenden que la responsabilidad y el compromiso son decisivos... fijan y alcanzan objetivos agresivos... siempre con una integridad inflexible.
- Estimulan y disfrutan del cambio... no les asusta ni les paraliza. Ven el cambio como una oportunidad, no como una amenaza.
- Tienen pasión por la excelencia... odian la burocracia y todas las tonterías que comporta.
- Tienen una energía enorme y la capacidad de dinamizar y vigorizar a los demás. Comprenden que la velocidad es una ventaja competitiva y ven los beneficios organizativos totales que se derivan de un enfoque en la velocidad.
- Tienen la confianza en sí mismos para capacitar a los demás y observan una conducta sin fronteras... creen en el «Work-Out» como medio de fortalecimiento, y se comprometen con él... están abiertos a ideas de cualquier parte.

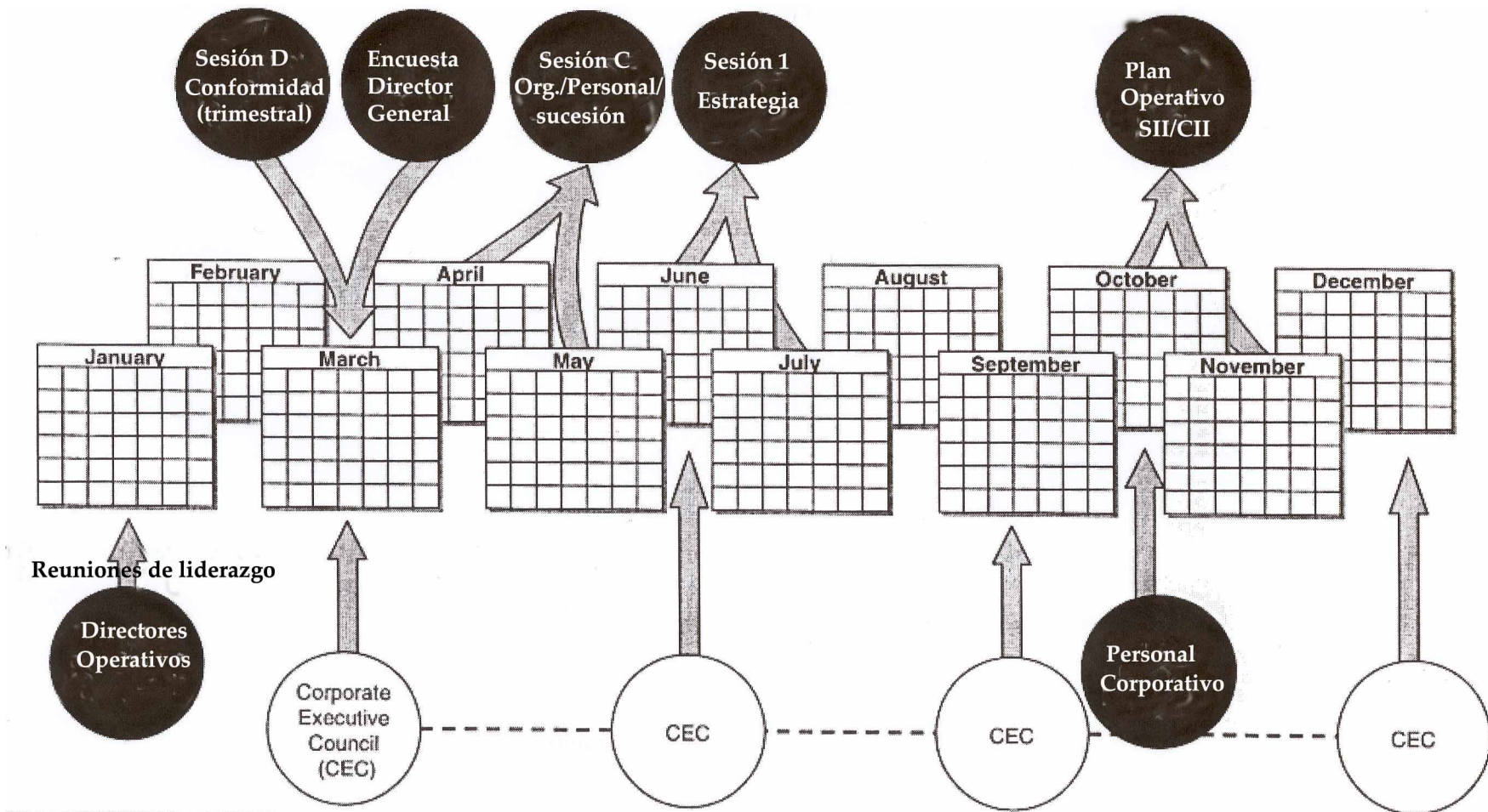
Fuente: Memoria anual de GE, 1992.

Anexo 9 Crecimiento de los negocios de servicios de GE

Ingresos por productos frente a ingresos por servicios de GE: 1980-2000



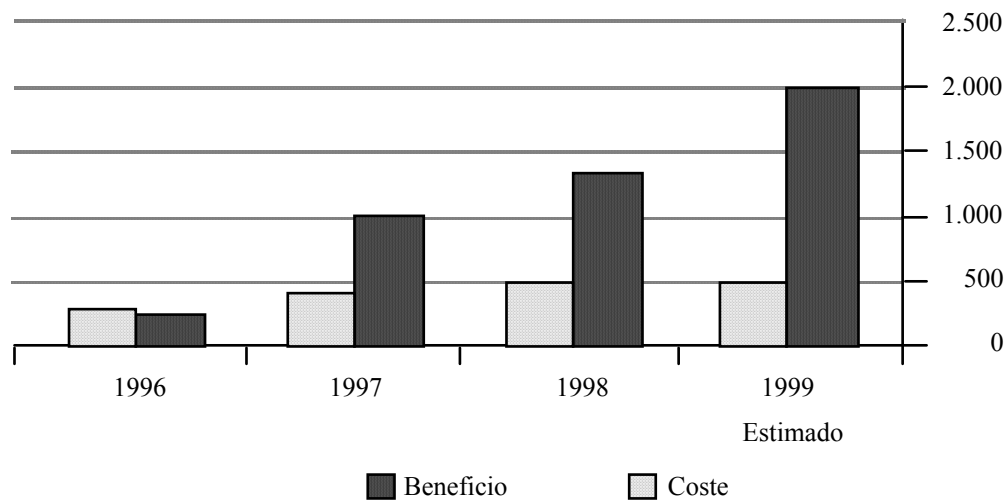
Anexo 10 El sistema administrativo de GE



El sistema de administración define la asignación de recursos (humanos y monetarios) y acelera la implementación de las mejores prácticas

Anexo 11 Costos y beneficios del programa «Seis Sigma» de GE (En millones de dólares)

Resultados del «Seis Sigma»: 1996-1999



Fuente: Memoria anual de GE, 1998.

Fuentes y bibliografía

Byrne, John A., «Jack», *Business Week*, 8 de junio de 1998.

Cosco, Joseph P., «General Electric Works it All Out», *Journal of Business Strategy*, mayo-junio de 1994.

Filipczak, Bob, «CEOs Who Train», *Training*, junio de 1996.

Grant, Linda, «GE: The Envelope, Please», *Fortune*, 26 de junio de 1995.

Hodgetts, Richard M., «A Conversation with Steve Kerr, GE's Chief Learning Officer», *Organizational Dynamics*, 22 de marzo de 1996.

Kandebo, Stanley, «Engine Services Critical to GE Strategy», *Aviation Week*, 23 de febrero de 1998.

Koenig, Peter, «If Europe's Dead, Why is GE Investing Billions There?», *Fortune*, 9 de septiembre de 1998.

Lorenz, Christopher, «The Alliance-Maker», *Financial Times*, 14 de abril de 1989.

Norman, James R., «A Very Nimble Elephant», *Forbes*, 10 de octubre de 1994.

Rifkin, Glenn, «GE: Bringing Good Leaders to Life», *Forbes*, 8 de abril de 1996.

Slater, Robert, «Get Better or Get Beaten!», McGraw-Hill, Nueva York, 1996.

Smart, Tim, «GE's Brave New World», *Business Week*, 8 de noviembre de 1993.

Stewart, Thomas A., «GE Keeps Those Ideas Coming», *Fortune*, 12 de agosto de 1991.

Tichy, M. Noel y Eli Cohen, «The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level», Harper Business, Nueva York, 1997.

Tichy, M. Noel y Eli Cohen, «The Teaching Organization», *Training & Development*, julio de 1998.

Tichy, M. Noel y Stratford Sherman, «Control Your Destiny or Someone Else Will», Harper Business, Nueva York, 1994.

Tichy, M. Noel y Stratford Sherman, «Walking the Talk at GE», *Training & Development*, junio de 1996.