



Libro Jack Welch y las 4 claves del liderazgo

Cómo aplicar la fórmula de liderazgo de GE en su organización

Jeffrey A. Krames
McGraw-Hill, 2005
También disponible en: Inglés

Reseña

Esta obra de Jeffrey A. Krames se suma al ya de por sí dilatado historial de Jack Welch en los anales de los negocios. Jack “el neutrón” evitaba que sus empleados se sintieran demasiado cómodos y en una oportunidad explicó que no se estaba deshaciendo de 100.000 empleados de General Electric, sino de 100.000 posiciones. Las 4C del liderazgo de Welch ayudan a explicar cómo generó tanto valor a lo largo de los años para sus agradecidos accionistas. Krames extrae ideas sobre el liderazgo a partir del historial de Welch y las plantea de un modo práctico y fácil de absorber. Aunque el libro se caracteriza más por su utilidad que su originalidad, BooksInShort considera que la articulación de las 4C del liderazgo y los perfiles de los pupilos de Welch hacen de esta obra una valiosa adición a cualquier biblioteca de negocios.

Ideas fundamentales

- Las cuatro claves (4C) del modelo de desarrollo de liderazgo de Jack Welch son: energía, dinamización, carácter incisivo y ejecución.
- Cada atributo del éxito a nivel ejecutivo está fundamentado sobre la energía. La energía activa todas las demás características.
- Según el “Modelo de Liderazgo Auténtico” de Welch, los líderes requieren entusiasmo, competencia y destrezas de comunicación.
- Welch concluye que los líderes fuertes tienen integridad. Son personas confiables.
- Conviértase en una bujía. Lidere con una energía y articule una visión motivante.
- Enseñe a sus empleados que “el cambio nunca termina.”
- Esfuércese por “saturar la comunicación” de sus objetivos. Welch le urge a que haga hincapié en unos objetivos claros.
- Simplifique las operaciones y establezca un número limitado de objetivos clave.
- Establezca unos objetivos “exigentes” y proponga unos incentivos que recompensen el buen desempeño.
- Welch consideraba importante encontrar y premiar a los líderes más destacados cuyo rendimiento los situara en el primer 20% de la organización. Anticipaba que un 70% de los empleados tendría un rendimiento razonable. Además, una vez al año recomendaba despedir a los gerentes de mediocre desempeño que ocuparan el último 10%.

Resumen

Siga al líder

Jack Welch, el antiguo CEO de General Electric (GE), propone un modelo de cuatro claves para desarrollar el liderazgo. Los grandes líderes comparten estas características 4C:

- “El líder 4C tiene energía” – Un gran líder tiene una máquina potente que nunca para y exhibe una energía inagotable. Si la vida tuviera un límite de velocidad, el gerente 4C recibiría multas constantemente por abusar de la “sobremarcha.” Incluso a estas velocidades exponenciales, este líder tiene la capacidad de fomentar el cambio.
- “El líder 4C dinamiza” – Un gran líder no sólo tiene energía, sino que puede transmitir su energía a otros. Estos líderes actúan como “bujías” que promueven la participación de otros, inspiran a las personas a responder a su “visión” y están dispuestos a compartir el crédito si es necesario para echar a andar el proceso.

- “El líder 4C es incisivo” – Como un “competidor fuerte” este líder estira los límites, toma “decisiones difíciles” y no duda en contratar o despedir personal.
- “El líder 4C ejecuta” – Un líder “alcanza metas” y tiene un “desempeño uniforme.” La actividad y la productividad no son sinónimos. Los grandes líderes convierten la energía en producción.

“El líder 4C es el paquete completo. Él o ella tiene mucha energía, puede articular una visión e inspirar a otros a rendir al máximo, es un competidor feroz y cumple sistemáticamente sus objetivos financieros.”

Según esta fórmula, la energía es el punto a partir del cual se activan las demás características vitales del liderazgo. Además, los líderes fuertes siguen el “Modelo de Liderazgo Auténtico.” Sus 12 rasgos esenciales son:

1. “Carácter/Integridad” – Los líderes más fuertes inspiran confianza.
2. “Competencia/Ingenio” – Los líderes que alcanzan la excelencia entienden de negocios y demuestran una inteligencia instintiva sobre lo que debe hacerse.
3. “Piense globalmente” – Los mejores líderes conocen el mercado a escala mundial.
4. “Céntrese en los clientes” – Estos líderes entienden que el negocio empieza con los clientes.
5. “Sea receptivo al cambio y desprecie la burocracia” – Los líderes adoptan cambios positivos y promueven estructuras jerárquicas horizontales.
6. “Sea un buen comunicador” – Tener “empatía” le coloca en una mejor posición para motivar a las personas. Tenga un poco de corazón; no imparta sus órdenes a gritos.
7. “Construya equipos efectivos” – Los líderes contratan a las mejores personas para poder construir buenos equipos.
8. “Enfatice el cumplimiento de los objetivos” – Proponga los objetivos que más favorezcan a la organización.
9. “Transmita gran energía y estimule a los demás” – Los líderes demuestran visión y motivan a los demás.
10. “Exhiba un entusiasmo contagioso” – El entusiasmo funciona como un “multiplicador” de la fuerza de trabajo en la organización.
11. “Alcance y cumpla sus metas” – Los líderes alcanzan o superan sus objetivos.
12. “Demuestre que ama lo que hace” – Los líderes adoran entregarse al trabajo.

La permanencia del cambio

Dijo Welch, “los cambios nunca terminan.” Los líderes energéticos siguen siete pasos cuando enfrentan cambios:

1. “Explique las nuevas reglas del juego” – Welch repetía su objetivo: cada unidad de negocio de GE debía convertirse en líder de su segmento del mercado.
2. “Enfrente el cambio directamente” – No vacile ni pida excusas por el hecho de que el cambio es necesario. Welch repetía el mismo estribillo sobre la continua necesidad de cambio en GE.
3. “Esboce un vivo retrato de la llegada” – Ayude a que otros visualicen el objetivo. Las personas están motivadas naturalmente a cumplir objetivos establecidos que pueden visualizar. Como líder, articule una visión compartida del futuro de modo que los empleados tengan una estrategia clara.
4. “Sea cándido primero, ante todo y siempre” – Sea franco y abierto. A Welch le gustan las organizaciones transparentes sin fronteras o silos.
5. “Sature la comunicación de su objetivo” – Desarrolle un mantra o una declaración que describa su objetivo, y repítalo en todo momento, incluso cuando ya esté harto de escucharse a sí mismo. Esto transmite la sensación de un rumbo definido.
6. “Explote las oportunidades que ofrece el cambio” – Si está desarrollando una nueva iniciativa o adquiriendo nuevas compañías, halle el modo en que el cambio mejore su situación.
7. “Reitere que el cambio nunca termina” – Acostumbre a las personas a la noción de que es mejor aprender a vivir con los cambios, porque nunca acabarán.

Prepárese

Es bueno tener energía, pero ¿cómo puede transmitir esa energía a los demás? ¿Cómo transferir la pasión que siente a otras personas? He aquí algunas sugerencias:

- Aliente y comparta nuevas ideas. Las ideas frescas son motivadoras y emocionantes.
- Institucionalice el aprendizaje y convierta su organización en una entidad basada en el aprendizaje. Esto hará que las personas sean más receptivas a nuevas ideas y les permitirá sentirse realizadas.
- Reconozca los cambios que se vislumbran en el horizonte. Determine cuál será el próximo “boom” y posicione su compañía para capitalizar las oportunidades.
- Establezca unos objetivos ambiciosos. Exíjase al máximo. Si piensa a lo grande llegará más alto.
- Informe a sus empleados que la excelencia será premiada.

Sea incisivo

Welch ordenó a todos los gerentes de GE a identificar los empleados que ocupaban el primer 20% en rendimiento, el 70% con un desempeño promedio y el 10% en el rango inferior. Premió al 20% superior con opciones sobre acciones y ordenó a los gerentes que despidieran al 10% con el menor rendimiento.

Preparado. Apunte. Ejecute.

Los líderes que buscan una ventaja aprenden a acelerar sus reflejos y moverse con mayor velocidad de manera que puedan alcanzar sus objetivos. Ponen a prueba nuevos métodos y encuentran atajos para esquivar las barreras burocráticas. Siga estas siete reglas para lograr una ejecución efectiva:

1. Haga del rendimiento su prioridad. Informe a todos que la ejecución es obligatoria.
2. Enfatice un conjunto de valores claramente definidos.
3. Organice su operación de modo que estimule y facilite la ejecución. Elimine la burocracia y no permita que los gerentes participen en prácticas de microgestión.
4. Discrimine entre los empleados de desempeño superior y los del montón.
5. Establezca un sistema de remuneración que premie a la ejecución.
6. Emplee iniciativas de cambio cultural en su empresa para inculcar los valores que desea promover.

7. Desarrolle la próxima generación de líderes, tal como lo hace GE en su centro de capacitación en Crotonville.

“La verdadera prueba de la capacidad de una organización para crear líderes efectivos radica en...su capacidad para desarrollar gerentes sólidos a todo nivel, de modo uniforme y sistemático.”

Debe evitar los 11 obstáculos que conducen a una mediocre ejecución. Éstos son:

1. Los malos gerentes – No contrate o siga empleando gerentes cuyos valores sean incompatibles con los ideales de la empresa. Tienen que marcharse.
2. Los sistemas estructurales defectuosos – Las organizaciones mal diseñadas tienen demasiadas capas, silos y jefes. Simplifique el organigrama.
3. Las decisiones desacertadas – Si ascendió a la persona equivocada o hizo un movimiento de personal equivocado, admítalo y corrija su error, bien sea con un despido o transfiriendo la persona a un puesto más apropiado.
4. El antihéroe – Si ha contratado o ascendido a gerentes capaces que sin embargo no han logrado inspirar a quienes les rodean, considere si pueden aprender a motivar sus equipos con algo de “coaching” o capacitación adicional.
5. Los gerentes lentos – Algunos gerentes empiezan lentamente. Intente solucionar sus problemas. Si no puede, refiérase al punto 3 arriba.
6. La falta de flexibilidad – Un gerente que no puede adaptarse cuando cambian las circunstancias representa un problema. Tenga una discusión sobre sus defectos concretos. Si el gerente no acepta la advertencia con cortesía, no espere cambios positivos.
7. El rendimiento nulo – Los gerentes que han sido entrenados para evitar “el gran error” a menudo son incapaces de tomar decisiones difíciles. Asegúreles que nadie está en lo correcto el 100% de las veces, y que usted simplemente corregirá los errores cometidos con franqueza, no los castigará.
8. La falta de concentración – Estos gerentes quizás estén inundados de información y sean incapaces de discernir cuáles son los factores críticos en sus decisiones. Una dosis de “coaching” es la medicina apropiada para este mal.
9. “Los instintos de hojalata” – Los gerentes que carecen de buenos instintos para tomar decisiones pueden frenar el avance de toda la organización. Supervíselos de cerca y sea franco al evaluarlos.
10. Los ególatras – Elimine esta hierba mala destructora de la moral.
11. El malestar – El sistema de liderazgo de Welch exige un sentido de urgencia. Los gerentes lentos y de baja energía requieren un “coaching” riguroso para determinar los problemas provocados por su letargo.

“Usted debe ser el mejor en lo que hace, de lo contrario no lo hará por mucho tiempo más.”

Los líderes 4C deben centrar sus esfuerzos en generar el crecimiento en cada oportunidad que se presente. Equilibre los intereses de su compañía en el corto plazo y largo plazo. Cuando sea necesario, no tema en destruir la actual cartera de negocios de la compañía y ensamblarla nuevamente conforme a unas líneas más rentables.

Los pupilos más notables de Welch

Una manera de medir el éxito personal es contar el número de líderes futuros que ha logrado formar. La calidad de los líderes formados por Welch extendió su impacto sobre el mundo de los negocios en Estados Unidos. Entre ellos se incluyen:

- Jeff Immelt, GE – Welch preparó a Immelt para competir por la codiciada posición de liderazgo en GE, aunque la carrera de éste no había sido perfecta. Immelt dirigió GE Plastics por muchos años. En 1994, incumplió por 50 millones de dólares las metas de ingresos netos de su división. Welch le dijo a Immelt lo mucho que le gustaba su trabajo y que lo consideraba excelente ejecutivo. También le dijo que si no lograba enderezar el rumbo de su división se vería obligado a despedirlo. Immelt, contestó que si no lograba solventar la situación a su propia manera le entregaría su renuncia. Immelt condujo su división hasta nuevas alturas en los próximos años y ascendió posiciones hasta convertirse en el nuevo CEO de GE.
- James McNerney, 3M – McNerney era uno de los candidatos para sustituir a Welch. Cuando Immelt fue nombrado, decidió asumir el puesto de CEO en 3M. McNerney introdujo un programa destinado a convertir a 3M en una empresa rentable nuevamente. Recortó 6.000 empleos, cerró siete plantas y logró un rendimiento récord durante siete trimestres. McNerney explicó que, hasta la década de los noventa, una compañía podía optar por tener operaciones productivas o apostar por la innovación y el crecimiento futuro. Pero, para tener éxito en la nueva era económica, una empresa estaba obligada a buscar el crecimiento sin sacrificar su rendimiento operativo.
- Larry Bossidy, Honeywell – Jack Welch y Larry Bossidy se enfrentaron por primera vez en una mesa de ping pong durante la reunión de gerentes de GE celebrada en Hawái, en 1978. A Welch le impresionó el espíritu de competitividad de Bossidy y se decepcionó cuando éste le dijo que ya no toleraba la burocracia en GE. Welch le pidió: “dame una oportunidad.” “Eres justo lo que necesitamos. Este lugar va a cambiar.” Welch estuvo en lo cierto y Bossidy ascendió posiciones hasta llegar a ser el segundo ejecutivo más importante del grupo. Bossidy transformó a los gerentes en agentes de cambio que podían dinamizar a otros y llevar a la organización hasta nuevas alturas. Pidió a sus gerentes que plantearan planes semestrales y asumió una perspectiva global de su organización para encontrar los eslabones frágiles que inhibían su capacidad para ejecutar la estrategia.
- Robert Nardelli, Home Depot – Nardelli era otro de los aspirantes a la cúpula ejecutiva de GE, pero perdió y se marchó a dirigir Home Depot. Añadió una nueva clave a la fórmula de Welch: la capacidad de resistencia. Su negocio sólo cierra dos veces al año, el Día de Acción de Gracias y el Día de Navidad. Nardelli resultó ser un maestro en la ejecución de planes. Cuando su negocio básico alcanzó un rendimiento máximo difícil de superar, logró mejorar el negocio básico de Home Depot y a la vez expandió la compañía hacia nuevos servicios como la instalación de productos. Para Nardelli y Welch, el cambio nunca ocurre demasiado rápido.

Sobre el autor

Jeffrey A. Krames es el autor de The Welch Way, The Jack Welch Lexicon of Leadership, The Rumsfeld Way y What the Best CEOs Know. También es vicepresidente y editor de la división de libros de negocios de McGraw-Hill.