



# Libro La genialidad del liderazgo de Alfred P. Sloan

## Lecciones invaluableles sobre negocios, gestión y liderazgo para el gerente de hoy

Allyn Freeman  
McGraw-Hill, 2005  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Los logros de Alfred P. Sloan durante su carrera de 42 años en General Motors trascendieron la producción y la venta de automóviles populares. Convirtió a GM en una corporación que cambió el mundo y reformó el concepto de gestión en EE.UU. aplicando pensamiento crítico y principios democráticos. El autor Allyn Freeman coloca a Sloan en el contexto histórico corporativo adecuado, demostrando lo audaz e innovador que fue su estilo de gestión para esa época. Freeman desarrolla su libro a partir de Sloan, pero intercala ejemplos modernos que explican cómo otras empresas han aplicado las prácticas de Sloan. Si bien estos ejemplos son interesantes, en ocasiones distraen la atención del lector de la insólita e influyente historia de Sloan. *BooksInShort* recomienda especialmente este libro a gerentes y estrategias comerciales en busca de técnicas y orientación de uno de los líderes corporativos más importantes de EE.UU.

### Ideas fundamentales

- Alfred P. Sloan Jr. ingresó a General Motors en 1920 y descubrió que GM no tenía procedimientos de gestión racionales.
- Cuando llegó a ser presidente de GM en 1921, no tenía experiencia en la industria de la producción automotriz.
- En lo que se refiere a la gestión de Sloan, las innovaciones incluyeron la toma de decisiones consensuada basada en hechos puntuales, el diálogo abierto, el poder centralizado y la contratación de personas competentes.
- General Motors fue un innovador al ofrecer crédito en cuotas a los compradores de automóviles.
- GM ha extendido crédito por valor de USD1,3 billones para financiar la compra de 160 millones de vehículos en todo el mundo.
- Sloan contrató al primer diseñador de automóviles de la industria, el ingeniero Harley Earl.
- GM exhibió automóviles prototipo en la exhibición mundial Futurama de 1939.
- Sloan viajó por EE.UU. en un vagón ferroviario privado, visitando hasta cinco concesionarios GM por día.
- En una oportunidad, Sloan mantuvo una conversación durante cuatro horas sobre las aptitudes de un jefe mecánico.
- GM comenzó a comprar fabricantes de automóviles extranjeros a mediados de la década de 1920, comenzando con Vauxhall Motors de Inglaterra, seguido por Adam Opel Company.

### Resumen

#### “Un automóvil para cada precio y para cada fin”

Durante los 42 años que Alfred P. Sloan Jr. (1875-1965) estuvo al frente de General Motors, transformó no sólo la industria del automóvil estadounidense, sino también la forma en que los ejecutivos de empresas administraban sus empresas en todo el mundo.

“Para lograr la transformación futura del mundo corporativo, Sloan se centró en la necesidad de disciplina, método y hechos.”

Sloan era presidente de Hyatt Roller Bearing Company cuando la misma fue adquirida por General Motors en 1916. El presidente de GM, William Durant, designó a Sloan para liderar la nueva división de GM llamada United Motor Company. En 1920, Sloan ocupó el cargo de director de operaciones de General Motors. Detectó que la compañía no tenía un proceso de gestión racional. La contratación del personal estaba regida por el favoritismo. Los ejecutivos tomaban decisiones sin recabar

opiniones del personal. GM tenía cinco divisiones de automóviles pero una participación de mercado de tan solo el 12%; Ford dominaba el 60% del mercado automotriz estadounidense. No obstante, Ford, era vulnerable porque no ofrecía muchas opciones a los conductores. Sloan creó un nuevo eslogan para GM: “Un automóvil para cada precio y para cada fin.” Ascendió a presidente de GM en 1923. Entre 1923 y 1936, incrementó la participación de mercado de GM al 43%, mientras que la participación de Ford caía al 22%. Bajo la dirección de Sloan, General Motors se convirtió en la corporación más importante del mundo.

## “El Sistema Sloan”

Sloan se graduó en ingeniería electrónica en el Instituto de Tecnología de Massachusetts en 1895. Sus estudios de ingeniería sentaron las bases de muchas de sus innovaciones y técnicas de gestión. Sloan sostenía que las compañías debían:

- Tomar decisiones basadas en hechos y datos.
- Fomentar el diálogo y el debate abiertos.
- Centralizar el poder y la autoridad, pero descentralizar los grupos de trabajo.
- Reclutar y contratar a las mejores personas.
- Basar la autoridad ejecutiva en la participación por consenso.

“Sloan [es] el arquitecto de la estructura corporativa moderna, la persona cuyo prototipo institucional se convirtió en el...modelo a seguir para compañías y organizaciones de todo el mundo.”

En un artículo publicado en 1919, Sloan perfiló una nueva estructura corporativa para GM. Hizo hincapié en:

- Ofrecer a los clientes muchas alternativas de productos.
- Aprovechar las relaciones públicas y la publicidad.
- Crear empresas en el exterior que incluyeran departamentos de marketing y de ventas.
- Buscar nuevas oportunidades relacionadas con el negocio.

“Para Sloan, el disenso era un camino compartido hacia el acuerdo y el entendimiento.”

El estilo institucional de Sloan contrastaba considerablemente con el enfoque del cual era partidario el Presidente de GM, William Durant. Creativo y bien parecido, Durant tomaba decisiones sin consultar a otros, tales como comprar el terreno para la casa matriz de GM en el centro de Detroit sin consultar a nadie o sin siquiera cuestionar el precio de la propiedad. Eventualmente, la toma de decisión impulsiva de Durant le ocasionó problemas financieros a la compañía, obligándolo a renunciar.

“Una de las controversias más famosas en la industria automotriz estadounidense surgiría a partir del conflicto por el motor refrigerado por aire frente al motor refrigerado por agua.”

Al tratar con Durant, Sloan advirtió que se requería de un enfoque disciplinado para administrar las divisiones con un crecimiento no controlado y los proveedores de auto-partes de GM. Durante los comienzos de la década del ‘20, consolidó las operaciones de compra dispersas y complicadas de GM. Junto con el ejecutivo de Du Pont Donaldson Brown, introdujo técnicas de contabilidad de costos y el uso de gráficos para presentaciones ante el comité.

## La libertad de disentir

Sloan creía que para tomar las mejores decisiones se requería de diálogo abierto y argumentos ecuanímenes. Su experiencia como gerente de operaciones de GM haya influenciado sus ideas acerca de los beneficios del disenso. En ese momento, el presidente de GM Pierre du Pont había insistido en que los automóviles de GM adoptaran motores refrigerados por aire, en lugar de los motores refrigerados por agua habituales que se usaban en ese momento. Sloan se opuso. Los nuevos motores no habían sido sometidos a pruebas exhaustivas. A pesar del consejo de Sloan, GM dejó de producir los motores refrigerados por agua, aun cuando las pruebas iniciales demostraban serios problemas con los motores refrigerados por aire. Sloan intentó convencer a la alta gerencia de que se enfrentaban a un problema. No obstante, GM instaló motores refrigerados por aire en algunos Chevrolet. En 1923, los motores fallaban, no dejando otra opción más que un retiro masivo de las unidades del mercado. Sloan estaba en lo cierto, pero no lo consideró una victoria personal. Había actuado por el bien de la compañía.

“Sloan instauró un concepto revolucionario en la psiquis del país en cuanto a lo que significaba ser propietario de un automóvil sin siquiera haberlo enunciado directamente: ‘Usted es lo que conduce’.”

Para apaciguar los ánimos del inventor del motor refrigerado por aire, Charles Kettering (quien previamente había inventado el motor de arranque eléctrico), Sloan le ofreció el puesto más alto en investigación en GM, con un salario de USD120.000 – USD20.000 más que el salario del propio Sloan. La movida dio sus frutos magníficamente. La investigación llevada a cabo por el grupo de Kettering eventualmente produjo la gasolina etílica y el gas líquido Freon, que se utiliza en la refrigeración. Ambas ideas generaron ganancias millonarias para GM.

## La variedad es el condimento de...las utilidades

A diferencia de Henry Ford (quien genialmente sostuvo que sus clientes podían tener un automóvil en cualquier color que eligieran, siempre que fuera negro), Sloan ofrecía a los conductores estadounidenses muchas opciones, porque llegó a la conclusión de que estarían dispuestos a pagar por tener opciones. Un genio del marketing, Sloan reconoció que cuatro desarrollos durante la década del ‘20 cambiarían para siempre la forma en que las personas compraban y vendían automóviles: el crédito, la modalidad del *trade-in* (la entrega de un automóvil usado como parte de pago para comprar otro nuevo), la carrocería incorporada y la presentación anual de nuevos modelos. Él comprendió que la sociedad estadounidense se estaba volcando al consumo.

“General Motors fomentó la idea de que el cambio anual era positivo [para] el consumidor y [para] la economía.”

Una tienda de departamentos de París fue pionera en el uso del crédito en cuotas. Poco después, Edward Clark de Singer Sewing Machine introdujo la práctica en

EE.UU., ofreciendo al público máquinas de cocer Singer a USD125, con la opción de un pago inicial de USD5 y cuotas mensuales de USD3. Sloan adaptó la idea para los automóviles y, para 1929, los consumidores financiaban el 30% de todos los automóviles que se vendían en EE.UU. Sloan también popularizó el *trade-in*.

“Antes de que Alfred P. Sloan Jr. reuniera en GM a [su] brillante y emprendedor personal, la única dotación de personal exitosa anterior en el país había existido durante la Guerra Civil a cargo de los generales Robert E. Lee y Ulysses S. Grant.”

Henry Ford se especializaba en vender automóviles de bajo precio al mercado rural. Sloan apostó, en cambio, a que los estadounidenses, que dejaban la vida rural para establecerse en áreas urbanas y suburbanas, pagarían por el lujo y la variedad. Para competir con el Model-T de Ford, GM introdujo el modelo Chevrolet K, que eventualmente ofreció más características a un precio más bajo que el Model-T. Sloan luego añadió una lógica competitiva a los precios de los automóviles de vanguardia de GM. En 1927, se podía comprar un Cadillac de lujo por USD3.790. Sin embargo, el Cadillac no atrajo tantos compradores como el Buick de bajo costo, que se vendía a USD1.795. GM introdujo al mercado un nuevo automóvil, el LaSalle, de ocho cilindros, sedan de cuatro puertas a USD2.685 (USD100 por encima de su competidor, el popular Packard).

“El objetivo de Sloan era generar profesionalismo gerencial, llevar a los ejecutivos de la empresa al mismo estatus elevado de otros profesionales capacitados.”

General Motors adquirió Fisher Body Company en 1919, y le sirvió para fabricar las carrocerías para los Cadillacs. Luego, Sloan decidió que quería que el LaSalle tuviera un diseño moderno y elegante. Nombró jefe de diseño de LaSalle a Lawrence, uno de los siete hermanos Fisher. Fisher, a su vez, contrató a un joven y talentoso ingeniero de la Universidad de Stanford, Harley Earl. Dado que tenía el control absoluto del diseño, en 1927 Earl incorporó al LaSalle elementos del automóvil más sofisticado en ese momento, Hispano-Suiza fabricado en Europa. La sofisticación se volvió un elemento importante en todos los modelos de GM.

### Los beneficios de la exportación

En 1903, Ford se había convertido en el primer fabricante de automóviles estadounidense en exportar automóviles a Europa. En 1905, Ford inauguró una sala de exposición en Londres y, en 1911, construyó su primera planta en el extranjero, fuera de Manchester. Basándose en el éxito de Ford, los ejecutivos de GM visitaron Europa en 1919. Tenían la intención de adquirir la compañía francesa Citroën, pero cuando manifestaron su interés, el gobierno francés se negó rotundamente. La idea no prosperó cuando los ejecutivos de GM cambiaron su opinión sobre la gerencia de GM Citroën.

“En todas las organizaciones, tanto en el pasado como en el presente, se requiere de dos elementos para alcanzar un gran logro; el liderazgo y la política.”

GM luego se interesó por Gran Bretaña. GM adquirió Vauxhall Motors, que había estado fabricando automóviles desde 1903. A comienzos de la década del '30, GM también adquirió un fabricante de automóviles con una gran línea de producción, Adam Opel Company; y también adquirió una compañía que fabricaba chasis de Australia. Durante la Depresión, estas adquisiciones le permitieron a GM fabricar automóviles en Europa en lugar de exportarlos. Sloan comenzó con la producción internacional después de una minuciosa investigación. Respetando las excentricidades de los mercados extranjeros, contrató a ejecutivos locales y les dio autoridad genuina.

### El hombre de la organización

En un famoso organigrama creado por Sloan en 1937, colocó a los accionistas en el primer nivel, seguidos por el Directorio, que conformaban el comité de políticas y el comité de administración. Los grupos a cargo de las políticas que dependían de los comités eran el vínculo con el Director Ejecutivo. Los departamentos activos de la corporación (distribución, ingeniería, producción, relaciones públicas, relaciones laborales, operaciones en el extranjero y el personal ejecutivo y de finanzas) rendían cuentas al Director Ejecutivo. (Por el contrario, un organigrama de Ford de la década del '20 habría colocado a Henry Ford en todos los puestos más elevados dado que la compañía no tenía comités de administración.)

“El pilar más importante de la transformación de General Motors por parte de Sloan fue que la organización debía dejar de ser un concepto en un hombre y una regla para transformarse en un sistema más democrático, descentralizado, de responsabilidad compartida y rendición de cuentas específica.”

Sloan sostenía que no existían reglas ni fórmulas para contratar a las personas correctas. El único criterio de Sloan para contratar y retener empleados era el rendimiento. Nombró a Walter P. Chrysler, que ingresó a GM en 1911 y creó la marca Buick. Cuando Packard Motors intentó contratar a Chrysler, Durant, el Presidente de GM en ese momento, le aumentó el salario de USD50.000 a USD500.000.

“Uno de las características distintivas del plan institucional de Sloan fue el establecimiento de la confianza en comités especializados para analizar problemas y recomendar cambios.”

Sloan trabajó con dos expertos en finanzas, John Raskob y Donaldson Brown. Brown hacía hincapié en la importancia de las estadísticas y de las proyecciones económicas para la administración de la producción, las inversiones en la planta, el capital de trabajo, las ventas y los inventarios. Raskob se destacó por iniciar General Motors Acceptance Corporation (GMAC) para respaldar la red de concesionarias de la compañía.

Sloan eligió a William Knudsen, de ocupación mecánico, para estar al frente de Chevrolet, y más tarde, llegó a ser presidente de GM. Bajo la dirección de Knudsen, las ventas de Chevy se incrementaron en un 162% entre 1925 y 1929. En 1940, Sloan eligió a Charles Wilson para suceder a Knudsen como presidente de GM. A Wilson se lo conoce por su testimonio en 1953 en las sesiones para el puesto de Ministro de Defensa estadounidense, cuando pronunció la famosa frase, “Yo pensé que lo que era bueno para el país, era bueno para General Motors y viceversa.”

### Reglas de expansión

Los planes de expansión inicial de GM estaban impulsados por una incertidumbre sobre los desarrollos tecnológicos futuros y la necesidad de desarrollar múltiples fuentes de abastecimiento. Con cada adquisición, se sumaban nuevos ejecutivos e ingenieros, de manera que GM adquiría talento y tecnología agregando compañías que fabricaban refrigeradores, piezas eléctricas y rulemanes.

Para saber cómo iban las ventas de automóviles GM, Sloan viajó por EE.UU. en un vagón ferroviario privado. Basándose en la información que recabó en su viaje, celebró nuevos acuerdos con concesionarias en 1927. Avaló el sistema de distribución de franquicias, que incluía financiación, capacitación y apoyo continuado. A cambio de la financiación, GM recibió acciones de las concesionarias. A medida que las concesionarias iban progresando, GM las alentaba a readquirir sus propias acciones. Sloan consideró que esto fue, “una de las mejores ideas que jamás tuvimos en el campo de la distribución.”

## Sobre el autor

**Allyn Freeman** es escritor, consultor y autor de seis libros de negocios. Durante 20 años, ha trabajado en investigación y gestión cualitativa, prestando servicios de consultoría para muchas compañías que integran la lista *Fortune* 500.

---