



knowsquare .

PREPARADO POR: CONSEJO EDITORIAL DE KNOW
SQUARE

20 DE JULIO DE 2010

MANAGEMENT

VIDEOCONFERENCIA DE JACK WELCH

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de Know
Square S.L.

17 de junio de 2010. Videoconferencia de Jack Welch. IFEMA en el marco de Expomanagement 2010. Asistentes: 1000 personas, aforo completo.

Sobre el ponente: Jack Welch

Jack Welch es el gestor de empresas más exitoso de la historia. Fue consejero delegado de la empresa General Electric entre 1981 y 2001. En un año cambió toda la cara de la compañía convirtiéndola en una de las empresas de mayor crecimiento. Dictó en 1981 la célebre conferencia "*Growing fast in a slow-growth economy*", que según muchos expertos se considera el nacimiento de la obsesión por el valor al accionista.

Se le conocía sarcásticamente como "*Neutron Jack*" por su regla de eliminar todos los años al 10% del personal y de re-estructurar de forma directa, sin remordimientos, todas aquellas divisiones que no fuesen líderes en el mercado. Redujo inventarios y sobre todo la burocracia que lastraba a la ya centenaria General Electric. Su filosofía era sencilla: cualquiera de las compañías en el conglomerado debía ser la número uno o la número dos, o si no era eliminada.

La compañía pasó de un valor de 14 mil millones de dólares en 1980 a un valor de 410 mil millones en 2004. Fortune le consideró el gestor más exitoso de todos los tiempos. Su retiro quedó empañado por un plan de jubilación de 8 millones de dólares anuales.

Con 75 años en su haber, esta era una oportunidad única para escuchar sus ideas.

Introducción de la videoconferencia

La sesión de preguntas y respuestas con Jack Welch (está muy por encima del resto de los mortales como para ofrecer una charla – la edad es una gran excusa) tenía a su tercera mujer, Suzy Welch, como apéndice.

Una videoconferencia siempre es menos atractiva que la presencia física del ponente, pero se entiende que, dada su edad, no acostumbre a darse un viaje transatlántico para estar con ejecutivos españoles. A pesar de ello, resultó interesante conocer de primera mano a este ejecutivo que ha moldeado el estilo de miles de ejecutivos en todo el mundo.

Resumen de la conferencia

- 1) Sobre el vertido de BP.
 - a. ¿Cómo gestionar una crisis? Welch cree que BP ha sido demasiado optimista, y el gobierno americano no ha asumido su responsabilidad. En una crisis, los hombres de negocios resuelven, y los hombres del gobierno echan las culpas.
 - b. ¿Qué habría hecho él? De haber estado en British Petroleum, habría llamado a todos los participantes del mercado, les habría juntado, les habría explicado la seriedad de la situación, pidiéndoles ayuda (que le presten a la mejor gente), y habría ajustado el vertido.

- c. Es un problema de COMPETENCIA. No se trata de poner al secretario de Energía, premio Nobel, a resolverlo. Un Nobel es una persona de reflexión, no de acción. Necesitas gente con experiencia en crisis, que dé golpes sobre la mesa, que ejecute.
 - d. Se han equivocado en el diagnóstico. No es una crisis de imagen por lo que pasa BP. Es una crisis real. Y en estos casos es mejor no encubrir. Se hace al revés, se exagera el problema, se le dice a todos que es más complicado de lo que realmente es. De esta forma no eleva expectativas ante los medios y finalmente, al resolverlo, se presenta lógicamente como un éxito.
 - e. Separación de poderes. En Europa los políticos y los hombres de empresa están entremezclados, tienen demasiado contacto. Menos en Estados Unidos, aunque últimamente cada vez más. Esto es peligroso.
- 2) ¿Ha cambiado el liderazgo? Respuesta de Welch: menuda bobada, el liderazgo siempre ha sido igual. Se trata de galvanizar a la gente, de atraer a la mejor gente, de inyectar energía y sobre todo de ejecutar. La única diferencia es que hoy es lo mismo pero más rápido. Se trata también de conocer a tu equipo, de hacerles saber a cada uno de ellos dónde están. La amabilidad se malinterpreta hoy frecuentemente y a los que desempeñan por debajo de las expectativas hay que explicarles dónde están, su situación y qué se espera realmente de ellos. Ser amables no es suficiente, puede ser contraproducente.
- 3) Tendemos a pensar que nuestro tiempo es el peor que se ha vivido. Tampoco es verdad. En 1981 teníamos una inflación del 13%, llevábamos 7 trimestres seguidos con caída del PIB, un tipo de interés del 21%, y para colmo el presidente era Jimmy Carter. Ante situaciones de dificultad, de nada sirve la auto-compasión o el derrotismo. ¡Encuentra el camino, toma decisiones transparentes! Actúa. Se acabó el victimismo.
- 4) En épocas de crisis los ejecutivos tienden a no explicar por qué están haciendo lo que están haciendo. Ese déficit de comunicación debe resolverse.
- 5) Hoy los planes a 5 años, incluso a tres, son una locura. Es preciso ser más flexible.
- 6) ¿Son los empleados hoy más exigentes? ¿Le ponen quizás más énfasis en la felicidad fuera del trabajo, en la conciliación? ¿Es por eso necesario ser un líder que llegue más a consensos? Respuesta de Welch: el concepto “felicidad” es maleable. En una recesión como la actual la felicidad es tener un trabajo. El mejor elixir para la felicidad es el crecimiento.
- 7) ¿Y el caso de Google, con empleados que trabajan menos horas a la semana que la media y que dedican tiempo sencillamente a pensar? Respuesta de Welch: Google es una utopía. Están todavía en su infancia, por Dios. Microsoft también hacía esas cosas hasta que fueron estrujados por el mercado. Es la realidad de la competición global. No es que sea una mala idea, es que es un lujo. Mientras puedan mantenerlo, fenomenal, pero eventualmente los días felices se habrán acabado.

- 8) La innovación tiene dos componentes: atmósfera y valor. Atmósfera: es un asunto cultural. No innovas si nunca lo has hecho. Y debe crear valor. De lo contrario no es innovación. No tiene por qué ser una innovación que cambie el mundo, basta con que nos ayude a ser más eficientes, por ejemplo.
- 9) ¿Mantendría hoy sus famosas políticas de retención, aquellas que determinaban que un 20% era promocionado, un 70% se mantenía, y un 10% era echado de la compañía? ¿No es eso hoy cruel? Respuesta de Welch: ¿Crueldad? Qué va. Es cariño. Un sistema como este le dice a la gente dónde está, dónde se ubica con respecto a los demás. Es un sistema de valoración (*appraisal system*) que sitúa a las personas. Y envía un mensaje que el resto valora mucho: no se tolera a un vago o a una persona que no desempeñe al nivel del resto. Es malo para el rendimiento del equipo. Empuja a la organización hacia abajo. El problema que tenemos hoy es precisamente que no se ubica a la gente, no hay una evaluación del desempeño que permita a los destacados mantener esa actitud.
- 10) Mi experiencia como consultor y asesor de empresas desde mi salida de General Electric es que las organizaciones son muy débiles. No son honestas con su gente y no invierten en formar a la gente. Ya son 1000 compañías las que he asesorado y he observado que en general no hay una cultura del desempeño.
- 11) Hay que celebrar los éxitos cuando ocurren.
- 12) ¿Qué opina del tipo de cambio euro/dólar? Respuesta de Welch: sencillamente que el juego se hace un poco más difícil para el fabricante o exportador americano.
- 13) ¿A qué gestor actual admira? Respuesta de Welch: no he respondido a esta pregunta durante muchos años. Hoy estoy en condiciones de decir que admiro a Steve Jobs y su historia personal: fundar Apple, ser echado de Apple para fundar Pixar, convertir a Pixar en la referencia del cine de animación, volver a Apple y hacer lo que está ahora haciendo. Me da igual que no crean que es un líder carismático, me basta con ver sus resultados.
- 14) ¿Cómo gestionar el largo plazo cuando la presión está en conseguir los resultados del corto? Respuesta de Welch: es que siempre ha sido así. Gestionar es hacer ambas cosas: el corto y el largo plazo. Hacer sólo el corto es fácil, y pensar sólo en el largo también. Lo difícil es ambas cosas. El sistema de incentivos se ha revelado peligroso, sobre todo si el 50% de los ingresos son incentivos. Es una locura que hay que repensar.
- 15) ¿Un consejo? Claro, en las reuniones prescindan de la formalidad. Vayan al grano, déjense de rituales.

COMENTARIOS A LA CONFERENCIA

- Lo más destacado de Welch es su carácter. Tiene 75 años y destila una energía inigualable. Todo en él es energía. Es un hombre claramente enfocado a la acción y no tolera errores. Quiere que las cosas se hagan y las quiere hechas cuanto antes. Así era en GE, y así es.

- En cuanto a sus opiniones, como buen hombre de acción, con tanta energía, lo que opina es muy dogmático. Tiene muy claro lo que hay que hacer, tan claro que le dedica poco tiempo a reflexionar. Está muy enfocado a los resultados. Esto se ve claramente en la parte que dedicó al liderazgo. La característica que más repitió fue la de galvanizar (es decir, más energía).
- Si el lector quiere conocer más a Welch, lo recomendable es leer su libro Winning y leer los libros relativos a la época de Welch en General Electric. Ahí se detallan su filosofía, su doctrina y sus resultados. En Know Square, en el año 2008, publicamos, relativo al tema, [“Un modelo de Gestión del cambio”](#) y [“Mi experiencia personal sobre el Modelo de Gestión de GE”](#).
- La videoconferencia es como un aperitivo en cuanto a contenido. Lo más valioso es haberle conocido. Un ejecutivo tiene la obligación de escuchar en vivo a Jack Welch. Eso es algo que los libros no pueden transmitir y este resumen tampoco. Buceen por Internet y vean alguna entrevista si todavía no lo conocen.

TRANSPARENCY VOW

No hay limitaciones.

NOTAS COMO SPEAKER

- Fue una charla de preguntas y respuestas, por lo que no se le puede juzgar como conferenciante.
- Sí hay que destacar que se le nota mayor y que no está para mucho viaje, aunque sigue emitiendo una descomunal energía al hablar.
- La voz a veces la fallaba (puede ser puntual).

© Know Square S.L.